

Крім того, підприємства повинні активно сприяти формуванню культури доброчесності серед своїх працівників, забезпечуючи належний рівень навчання та підвищення кваліфікації у сфері етики та корпоративного управління. Запровадження механізмів захисту інформаторів, які повідомляють про можливі фінансові порушення, також є важливим кроком у підвищенні прозорості. Таким чином, системний підхід до управління ризиками та підвищення прозорості й доброчесності у фінансовій діяльності дозволить підприємствам мінімізувати ризики навмисного банкрутства та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Основні висновки дослідження свідчать про те, що ознаки навмисного банкрутства, такі як відтік активів, зниження інвестицій, втрата кваліфікованих кадрів, зменшення обсягів продажів та інші, суттєво знижують фінансову стабільність підприємств. Аналіз показав, що ці фактори призводять до значних змін у ключових фінансових показниках, включаючи ліквідність, платоспроможність та рентабельність, а також негативно впливають на кредитний рейтинг підприємств. Крім того, навмисне банкрутство підвищує рівень операційних ризиків, включаючи фінансові ризики, ризики управління та ризики відповідності нормативним вимогам, що в сукупності погіршує загальний стан підприємства і може призвести до його остаточної неспроможності продовжувати діяльність.

Перспективи подальших досліджень у цій галузі можуть включати розробку більш детальних методологій для раннього виявлення ознак навмисного банкрутства, що дозволить підвищити ефективність превентивних заходів. Важливо також провести подальші дослідження щодо впливу законодавчих та регуляторних заходів на зменшення випадків навмисного банкрутства та підвищення прозорості бізнес-середовища. Додаткову увагу слід приділити вивченню впливу навмисного банкрутства на окремі галузі економіки та регіони, що дозволить розробити більш цілеспрямовані стратегії для мінімізації ризиків. Зрештою, необхідно дослідити ефективність впровадження корпоративних політик і механізмів внутрішнього контролю для запобігання навмисному банкрутству, що сприятиме зміцненню економічної стійкості підприємств

Література

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» – (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, ст.440) [Електронний ресурс] – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/conv/print1509642980623009>
2. Банкрутство / С. Т. Кадьякаленко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2003. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-40290>. – Останнє поновлення : 1 січ. 2023.
3. Подольська В.О Фінансовий аналіз: навчальний посібник/ В.О. Подольська, О.В. Яріш -К.: Центр навчальної літератури -2007, с.488
4. Акулюшина М.О. Діагностика банкрутства як елемент системи управління діяльністю підприємства. Матеріали VII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» м.Одеса, 2018 с.202 <http://dspace.op.edu.ua/jsui/bitstream/123456789/7868/1/202-203>.
5. Методичні рекомендації Центральної спілки споживачів товариств України з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств 28.07.2006 [Електронний ресурс]. – <http://zakon.nau.ua/doc/?code=n0005626-06>
6. Крикун В.Б. Інститут банкрутства як інструмент державного регулювання національної економіки // Економіка і держава. — 2005. — № 9. — С. 9—12.
7. Гук О.В. Сутність та причини банкрутств підприємств // Вісник національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2006. — № 575. — С. 58—64
8. Дмитренко А.І. Сучасні аспекти класифікації та причин банкрутства // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. — Вип. 2 (9). — К.: КНЕУ. — С. 505—510
9. Сухарев П.М., Возіянова Н.Ю. Основи причинно-вовидової класифікації банкрутства в Україні // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Випуск 8. Том 1. — Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. — С. 137— 141.

References

1. Law of Ukraine "On Restoring the Solvency of the Debtor or Recognizing it as Bankrupt" – (Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 1992, No. 31, Article 440) [Online] – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/conv/print1509642980623009>
2. Bankruptcy / S.T. Kadykalenko // Encyclopedia of Modern Ukraine [Online] / Ed. I.M. Dziuba, A.I. Zhukovsky, M.G. Zheleznyak [et al.]; NAS of Ukraine, NTSh. – K. : Institute of Encyclopedic Research of the NAS of Ukraine, 2003. – Access mode: <https://esu.com.ua/article-40290>. – Last updated: Jan 1, 2023.
3. Podolska V.O. Financial Analysis: textbook / V.O. Podolska, O.V. Yarish -K. : Center for Educational Literature -2007, p.488
4. Akulyushina M.O. Bankruptcy diagnosis as an element of enterprise management system. Materials of the VII International

Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Theory and Practice of Management" Odessa, 2018 p.202
<http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7868/1/202-203>.

5. Methodological recommendations of the Central Union of Consumer Societies of Ukraine on the analysis and evaluation of the financial condition of enterprises 28.07.2006 [Online]. – : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=n0005626-06>

6. Krykun V.B. Bankruptcy Institute as a Tool for State Regulation of the National Economy // Economics and the State. — 2005. — No. 9. — P. 9—12.

7. Huk O.V. Essence and causes of enterprise bankruptcies // Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. — 2006. — No. 575. — P. 58—64

8. Dmytrenko A.I. Modern aspects of classification and causes of bankruptcy // Strategy of economic development of Ukraine: scientific collection. — Issue. 2 (9). — K. : KNEU. — P. 505—510

9. Sukharev P.M., Voziyanova N.Y. Basics of causative classification of bankruptcy in Ukraine // Trade and Market of Ukraine. Thematic collection of scientific papers on trade and public catering issues. Issue 8. Volume 1. — Donetsk: DonDUET, 1999. — P. 137—141.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-22>

УДК 368

ШКУРКО Вікторія

<https://orcid.org/0000-0002-2684-2025>

Державний торговельно-економічний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОСИЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ

Ринок перестрахування в Україні є важливою складовою страхової галузі, що сприяє управлінню ризиками та забезпечує фінансову стабільність. Проте ефективне державне регулювання є обов'язковим для вирішення проблем, використання можливостей і сприяння сталому зростанню в цьому секторі.

У статті досліджено сучасний стан державного регулювання перестрахового ринку України. Проаналізовано поточний стан регулювання ринку перестрахування в Україні, виокремлено сильні та слабкі сторони та сформовано напрями щодо вдосконалення. Проаналізовано проблеми з якими зіштовхнувся НБУ при виконанні функцій регулювання та нагляду за ринком перестрахування та сформовано вектори впливу регулятора для удосконалення регулювання ринку перестрахування. Надано стратегію посилення державного регулювання ринку перестрахування в Україні, спираючись на результати останніх досліджень та найкращі міжнародні практики. Запропонована стратегія посилення регулятивного нагляду, сприятиме розвитку ринку, шляхом створення чітких нормативних актів, посилення стандартів платоспроможності та управління ризиками.

Ключові слова: перестрахування, державне регулювання, ринок перестрахування.

SHKURKO Viktoriia

State University of Trade and Economics

STRATEGIC APPROACHES TO STRENGTHENING STATE REGULATION OF THE REINSURANCE MARKET

Regulation of the reinsurance market in Ukraine faces many problems related to the development of market dynamics, emerging risks and regulatory gaps. Despite recent efforts to improve the regulatory framework, there remains a need to strengthen government regulation to ensure market stability, sustainability and competitiveness. Key issues are based on the adequacy of regulatory oversight, compliance with international standards and norms, promotion of innovation and protection of consumer rights.

The reinsurance market in Ukraine is an important component of the insurance industry, contributing to risk management and ensuring financial stability. However, effective state regulation is essential for addressing challenges, harnessing opportunities, and promoting sustainable growth in this sector.

The article examines the current state of state regulation of the reinsurance market in Ukraine. The current state of regulation of the reinsurance market in Ukraine is analyzed, strengths and weaknesses are identified, and directions for improvement are formed. The problems encountered by the National Bank of Ukraine (NBU) in fulfilling its regulatory and supervisory functions over the reinsurance market have been analyzed, and vectors of influence by the regulator have been formed to improve regulation of the reinsurance market. A strategy for strengthening state regulation of the reinsurance market in Ukraine is provided, based on the results of recent research and international best practices. The proposed strategy for enhancing regulatory oversight will promote market development by creating clear regulatory frameworks and strengthening solvency and risk management standards.

Key words: reinsurance, state regulation, reinsurance market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Регулювання ринку перестрахування в Україні стикається з безліччю проблем, що пов'язані з розвитком ринкової динаміки, виникаючими ризиками та нормативно-правовими прогалинами. Незважаючи на нещодавні спроби вдосконалити нормативно-правову базу, залишається потреба посилити державне регулювання для забезпечення стабільності, стійкості та конкурентоспроможності ринку. Ключові питання базуються на адекватності регулятивного нагляду, узгодженні з міжнародними стандартами та нормами, сприянням інноваціям і захисту прав споживачів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження та публікації вітчизняних науковців: Н.Б. Пацурія, Е.Г. Козін, В. Вовк, Ю. Жежерун, В. Костогриз, висвітлюють різні аспекти регулювання перестрахування в Україні, включаючи аналіз нормативно-правової бази, оцінку динаміки ринку та оцінку ефективності регулювання. У світлі останніх досліджень було виявлено сфери, які потребують удосконалення, такі як посилення нагляду на основі оцінки ризиків, сприяння прозорості ринку, вплив світових тенденцій, технологічних досягнень і геополітичних факторів на ринок перестрахування в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дана стаття має на меті дослідити, удосконалити та надати практичні рекомендації для формування регуляторних реформ та ініціатив щодо регулювання перестраховування в Україні. Загалом, можна виокремити такі основні цілі статті:

- проаналізувати поточний стан регулювання ринку перестраховування в Україні, визначивши сильні та слабкі сторони та напрями для вдосконалення;
- визначити проблеми державного регулювання перестрахового ринку та сформулювати вектори впливу регулятора, з метою ефективного розвитку ринку перестраховування;
- запропонувати стратегічні підходи до посилення державного регулювання ринку перестраховування в Україні, спираючись на результати останніх досліджень та найкращі міжнародні практики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ринок перестраховування в Україні відіграє вирішальну роль у підтримці стабільності та стійкості страхової галузі. За останні роки, вітчизняний ринок перестраховування зазнав значних трансформацій, що спонукали як внутрішні економічні зміни, так і міжнародні регуляторні тенденції. Як важливий компонент ширшої страхової галузі, перестраховування відіграє життєво важливу роль в управлінні ризиками та забезпеченні стабільності, а ефективне державне регулювання має важливе значення для забезпечення цілісності ринку, захисту страхувальників і сприяння сталому зростанню.

Після здобуття Україною незалежності в 1991 році сектор перестраховування почав формуватися в умовах швидкого розвитку економіки. Ранні нормативні акти в основному зосереджувалися на створенні правової бази для страхової діяльності, приділяючи обмежену увагу самому перестраховуванню. Відсутність комплексних регуляторних заходів забезпечувала певну гнучкість, але також створювала певну невизначеність на ринку. Потреба в надійному регуляторному нагляді стала очевидною, коли український ринок перестраховування почав розширюватися та інтегруватися до глобального фінансового простору. У відповідь регулюючий орган запровадив низку законодавчих реформ, спрямованих на підвищення прозорості, стабільності та конкурентоспроможності. Прийняття Закону «Про страхування»[1] у 1996 році стало значним кроком вперед, заклавши основу для комплексного регулювання страховиків та частково перестраховиків, які ототожнювалися. Створення регуляторного органу, такого як Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, дало владі повноваження для більш ефективного нагляду за сектором стархування. За допомогою ліцензійних вимог, правил платоспроможності та стандартів звітності з метою підтримання цілісності ринку та захисту інтересів страхувальників. Проте саме зі зміною регулюючого органу (зараз регулювання фінансового ринку проводить Національний Банк України) регулювання перестрахової галузі почали відокремлювати від страхової.

Зважаючи на прагнення України до європейської інтеграції законодавство щодо страхування та перестраховування вимагало узгодження з міжнародними нормативними нормами, зокрема тими, які встановлені Європейським Союзом (ЄС). Прийняття та поступове впровадження принципів Платоспроможності II та запровадження системи нагляду, що ґрунтується на оцінці ризиків, відображають прагнення гармонізувати національне законодавство з міжнародними стандартами. Така конвергенція сприяла транскордонним трансакціям, зміцнювала довіру інвесторів і сприяла сталому зростанню. Але, на жаль, на сьогодні не існує комплексної нормативної бази щодо регулювання перестрахової діяльності.

Державне регулювання перестраховування в Україні, зокрема в період її незалежності, зіткнулося з різними проблемами, серед доцільно виділити наступні:

1. Відсутність комплексної нормативно-правової бази: Україна зіткнулася з проблемами у розробці та підтримці комплексної нормативно-правової бази, спеціально розробленої для сектору перестраховування. Це в свою чергу призводить до певної невизначеності та прогалин у регулюванні.
2. Невідповідність нормативним вимогам: відсутність ефективних механізмів щодо дотримання нормативних вимог перестраховиками.
3. Гармонізація з міжнародними стандартами: Гармонізація має вирішальне значення для сприяння транскордонним операціям перестраховування та підтримки глобальної конкурентоспроможності. Наразі не досягнуто узгодженості з міжнародними нормативними стандартами, у вітчизняному законодавстві введені частково.
4. Виклики регулювання на основі ризиків: Запровадження надійного нормативного підходу, що базується на оцінці ризику, адаптованого до унікальних характеристик галузі перестраховування.
5. Виділення перестраховування у окремий вид діяльності.
6. Формування та розвиток професійних перестраховиків.
7. Низька капіталізація ринку.
8. Нерозвиненість інституту перестрахового посередництва.
9. Недосконалість інформаційного забезпечення ринку перестраховування.
10. Недоліки в заходах захисту прав споживачів: зменшує рівень довіри до ринку.
11. Глобальні економічні та політичні виклики: Зовнішні фактори, такі як глобальна економічна невизначеність або політичні виклики, можуть впливати на ефективність державного

регулювання. Координація реакцій на зовнішні чинники має вирішальне значення для збереження стабільності.

12. Непривабливий інвестиційний клімат в країні[2,3].

Вирішення цих проблем вимагає скоординованих зусиль регуляторних органів, зацікавлених сторін галузі та політиків. Регулярні перегляди та коригування нормативно-правової бази в поєднанні з поточними ініціативами з розбудови потенціалу можуть сприяти ефективному державному регулюванню перестраховання в Україні. Розвиток системи перестраховання та перестрахового ринку в Україні має відбуватись за такими напрямками (табл. 1):

Таблиця 1

Дії НБУ для розвитку системи регулювання перестрахового ринку

Вектор розвитку	Дії регулятора
1. Удосконалення форм державної підтримки: державна підтримка може відігравати вирішальну роль у створенні надійної системи перестраховання.	1. Розробити цільові субсидії або податкові пільги для перестраховиків, щоб сприяти зростанню та стабільності. 2. Створити нормативне середовище, яке полегшить відкриття та діяльність перестраховиків. 3. Розробити чіткі та сприятливі правила, які сприятимуть інноваціям і конкуренції в секторі перестраховання. 4. Інвестувати в інфраструктуру, таку як цифрові платформи та комунікаційні мережі, щоб сприяти безперебійному функціонуванню перестрахових операцій.
2. Модернізація процесу перестраховання: передбачає оптимізацію та впорядкування діяльності, яка сприяє функціонуванню ринку перестраховання.	1. Сприяти використанню передових технологій (таких як insurtech) для оптимізації таких процесів, як оцінка ризиків, андеррайтинг і управління претензіями. 2. Заохочувати співпрацю та обмін інформацією між перестраховиками для покращення моделювання та оцінки ризиків.
3. Заходи захисту прав споживачів: для підтримки цілісності ринку та довіри.	1. Запровадити заходи захисту споживачів, такі як вимоги щодо розкриття інформації та стандарти справедливого ставлення. 2. Передбачити механізми вирішення спорів між споживачами та перестраховиками.
4. Планування готовності до кризових ситуацій та вирішення проблем: сприяє системній стабільності та впорядкованій діяльності під час економічних стресів або криз.	1. Доручити розробку та регулярне тестування планів управління під час криз.
5. Безпека даних і захист конфіденційності: враховуючи все більшу залежність від даних, забезпечення надійних правил безпеки та конфіденційності даних є вирішальним для підтримки довіри та цілісності.	1. Впровадити правила, які захищають конфіденційну інформацію та конфіденційність споживачів. 2. Встановити стандарти кібербезпеки для перестрахових компаній.

*складено автором на основі джерел [4,5,6,7].

Фундаментальна стратегія вдосконалення державного регулювання передбачає розробку та впровадження комплексної нормативно-правової бази, спеціально розробленої для сектору перестраховання. Ця структура повинна охоплювати вимоги до ліцензування, стандарти платоспроможності, керівні принципи управління ризиками та зобов'язання щодо звітності. Таким чином, ми виділили основні сильні та слабкі сторони державного регулювання перестрахового ринку.

Таблиця 2

Сильні та слабкі сторони державного регулювання перестрахового ринку України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Регуляторний нагляд: - НБУ здійснює жорсткий нагляд, забезпечуючи дотримання нормативних вимог та захищаючи інтереси страхувальників. - Норми сприяють прозорості, платоспроможності та методам управління ризиками серед перестраховиків. 2. Участь у ринку: - присутність як вітчизняних, так і міжнародних перестраховиків сприяє конкуренції та інноваціям. - Перестрахові компанії адаптуються до мінливої ринкової динаміки та вивчають стратегічні партнерства для підвищення потенціалу та досвіду.	1. Залежність від іноземних перестраховиків: - Надмірна залежність від іноземних перестраховиків наражає вітчизняних страховиків на коливання валютного курсу та геополітичні ризики. - Обмежені внутрішні потужності перешкоджають розвитку самодостатнього ринку перестраховання. 2. Регуляторні прогалини: - Непослідовне тлумачення та застосування нормативних актів може створювати двозначність і перешкоджати розвитку ринку. - Відсутність комплексних інструкцій щодо оцінки ризиків і вимог до капіталу для перестраховиків створює проблеми для регуляторного нагляду.

* Розроблено автором.

Дивлячись у майбутнє, український ринок перестраховання готовий до подальшої еволюції під впливом технологічних інновацій, демографічних змін і нових ризиків. Державні регулятори повинні активно адаптуватися до цієї динаміки, впроваджуючи цифровізацію, сприяючи сприятливому для інновацій середовищу та надаючи пріоритет захисту споживачів. Співпраця між державними органами, зацікавленими сторонами галузі та міжнародними партнерами буде важливою для подолання складнощів все більш

взаємопов'язаного глобального страхового середовища. Удосконалення поточного стану можливе шляхом реалізації наступних пунктів:

- зміцнити внутрішній потенціал, шляхом стимулювання розвитку вітчизняних перестрахових компаній за допомогою стимулів, таких як податкові пільги та регулятивна підтримка, та сприяти запровадженню найкращих іноземних практик, передачі знань і розвитку навичок для підвищення технічних можливостей вітчизняних перестраховиків.

- сформуванню окремих цілісних законів щодо регулювання перестраховування, попередньо провівши комплексний аналіз існуючих нормативних актів для виявлення прогалин і неясностей та розробити чіткі вказівки щодо оцінки ризиків, достатності капіталу та вимог до платоспроможності для перестраховиків відповідно до міжнародних стандартів.

- сприяти різноманітності ринку, шляхом заохочення інноваційних продуктів і впровадження цифрових технологій у сферу перестраховування для задоволення мінливих потреб ринку.

Стратегія посилення державного регулювання має важливе значення для забезпечення стабільності, захисту страхувальників і сприяння зростанню ринку, що окреслює комплексний підхід до посилення регуляторного нагляду, сприяння розвитку ринку, забезпечення прозорості та посилення управління ризиками в українському секторі перестраховування:

1. Створити спеціалізований підрозділ регулювання перестраховування у складі НБУ, який буде оснащений достатніми ресурсами для ефективного нагляду за ринком перестраховування, включно з методологією нагляду на основі оцінки ризику та можливостями аналізу даних.

2. Покращити нормативно-правову базу: провести комплексний аналіз існуючих нормативних актів, що регулюють ринок перестраховування, розробити чіткі та прозорі вказівки для перестраховиків щодо вимог до капіталу, практик управління ризиками та зобов'язань щодо звітності.

3. Посилити стандарти платоспроможності та управління ризиками, шляхом прийняття міжнародно визнаних рамок платоспроможності, адаптованих до контексту ринку перестраховування в Україні, для забезпечення фінансової стабільності та зниження ризиків.

4. Заохочувати зростання вітчизняних перестрахових компаній за допомогою цільових стимулів та сприяти інноваціям і диверсифікації продуктів на ринку перестраховування для вирішення нових ризиків і задоволення мінливих вимог ринку.

Впроваджуючи цю комплексну стратегію посилення державного регулювання ринку перестраховування в Україні, ми можемо створити регуляторне середовище, яке сприятиме стабільності, інноваціям та зростанню. Завдяки цілеспрямованим ініціативам щодо посилення нагляду, сприяння розвитку ринку, забезпечення прозорості та посилення практики управління ризиками Україна може побудувати стійкий сектор перестраховування, який підтримує ширші цілі фінансової стабільності та захисту споживачів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Шлях державного регулювання на українському ринку перестраховування відображає траєкторію, позначену прогресом, викликами та адаптацією. Починаючи з етапів зародження і до сьогоднішнього дня, нормативно-правова база розвивалася у відповідь на внутрішні і міжнародні вимоги. Оскільки Україна продовжує свій шлях до економічної модернізації та європейської інтеграції, роль ефективного регулювання у створенні стійкого та динамічного сектора перестраховування неможливо переоцінити. Посилення державного регулювання ринку перестраховування в Україні вимагає багатогранного та проактивного підходу, який усуває нормативні прогалини, сприяє співпраці між галузями та впроваджує технологічні інновації. Запроваджуючи всеосяжну нормативно-правову базу, методи нагляду, що ґрунтуються на оцінці ризиків, та сприяючи співпраці, регулятори можуть сприяти міцному та стійкому розвитку ринку перестраховування, який призведе до економічної стабільності та сталому зростанню фінансової системи країни.

Література

1. Закон України "Про страхування" (офіц. текст: за станом на 21 жовтня 2019р.). URL: www.rada.gov.ua
2. Кнейслер, О. Державне регулювання ринку перестраховування / О.Кнейслер // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 4. – С. 46-54.
3. Полуляхова О. О. Вплив внутрішнього страхового ринку на розвиток туристичної галузі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 124–127.
4. Козьменко О. В. Нові вектори розвитку страхового ринку України: монографія / Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. – Суми: Університетська книга, 2012. – 317 с.
5. Козьменко О. В. Страховий і перестраховий ринки в епоху глобалізації: монографія / О. В. Козьменко, С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва. – Суми: Університетська книга, 2011. – 388 с.
6. Козьменко О. В. Сучасний стан і перспективи розвитку перестраховування в Україні / О. В. Козьменко // *Фінанси України*. – 2011. – №6. – С. 24-32.

7. Морозова Л.С., Микитюк І.С. Цифрова трансформація страхового ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 17. С.49-53. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2039>

References

1. Zakon Ukrainy "Pro strakhuvannia" (ofits. tekst: za stanom na 21 zhovtnia 2019r.). URL: www.rada.gov.ua
2. Kneisler, O. Derzhavne rehuliuвання rynku perestrakhuvannia / O.Kneisler // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. – 2012. – № 4. – S. 46-54.
3. Poluliakhova O. O. Vplyv vnutrishnoho strakhovoho rynku na rozvytok turystychnoi haluzi Ukrainy. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2015. № 20. S. 124–127.
4. Kozmenko O. V. Novi vektory rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy: monohrafiia / Kozmenko O. V., Kozmenko S. M., Vasyliava T. A. – Sumy: Universytetska knyha, 2012. – 317 s.
5. Kozmenko O. V. Strakhovyi i perestrakhovyi rynky v epokhu hlobalizatsii: monohrafiia / O. V. Kozmenko, S. M. Kozmenko, T. A. Vasyliava. – Sumy: Universytetska knyha, 2011. – 388 s.
6. Kozmenko O. V. Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku perestrakhuvannia v Ukraini / O. V. Kozmenko // Finansy Ukrainy. – 2011. – №6. – S. 24-32.
7. Morozova L.S., Mykytiuk I.S. Tsyfrova transformatsiia strakhovoho rynku. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2023. № 17. S.49-53. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2039>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-23>

УДК 339.9

ФЕДОРЧУК Володимир

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0009-0003-2099-7055>

e-mail: fedorchuk_v@donnu.edu.ua

ФЕОФАНОВ Дмитро

АТ «Вінницяобленерго»

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГЕТИКИ В СВІТІ

У статті досліджуються напрями стратегічного розвитку «зеленої» енергетики в світі. Узагальнюючі існуючі в науковій літературі підходи до визначення понять зелених, чистих та відновлюваних джерел енергії, автори роблять висновок, що відновлювана енергія одержується з джерел, що постійно поновлюються та підлягають переробці. Результати досліджень доводять, що останніми роками національні політики, стратегії та плани розвитку відновлюваної енергії збільшуються в орієнтації на сталий розвиток. Таким чином, основними напрямками стратегічного розвитку «зеленої» енергетики є розвиток генерації енергії з відновлюваних зелених джерел з нульовим або мінімальним впливом на навколишнє середовище є сонце, вітер, гідроелектроенергія, геотермальна енергія, енергія припливів і океанів, біомаса та біопаливо. Найдешевшим і екологічним джерелом енергії є відновлювана енергія, оскільки її можна виробляти усередині країни це мінімізує попит на імпорт енергоносіїв. Останніми роками відновлювана зелена енергетика продовжувала свою тенденцію до зниження через труднощі в ланцюжку постачання, в той же час підвищення цін викопні джерела енергії ще не повністю показало свій вплив на вартість проектів зеленої енергетики.

Ключові слова: енергетика, зелена енергетика, світовий ринок, сталий розвиток.

FEDORCHUK Volodymyr

Vasyl' Stus Donetsk National University

FEOFANOV Dmytro

JSC "Vinnytsiaoblenergo"

DIRECTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF "GREEN" ENERGY IN THE WORLD

The article examines directions of strategic development of "green" energy in the world. Summarizing the approaches to defining the concepts of green, clean and renewable energy sources existing in the scientific literature, the authors conclude that renewable energy is obtained from sources that are constantly renewed and subject to processing. Research results prove that in recent years, national policies, strategies and plans for the development of renewable energy are increasingly oriented towards sustainable development.

The renewable energy market, which was estimated at \$881.7 billion in 2020, is expected to reach \$1,977.6 billion between 2023 and 2030. USA. According to market research, the demand for clean energy alternatives is growing at an exponential rate, and supportive government policies are essential to facilitate the transition.

Some of the actual problems associated with renewable green energy systems come from their specific source, referring to the nature of the source, which can be intermittent, highly dependent on weather conditions or the type of technology used, storage capacity, training support, necessary where there is no service system.

A review of existing research shows that solar energy is used globally and is becoming more common as a means of water desalination, home heating and electricity generation, and the cost of producing solar panels has fallen significantly over the last decade. In this context of energy needs, solar panels have become a sustainable and most cost-effective source of electricity.

The use of hydropower is occurring on a large scale around the world, contributing to the achievement of Sustainable Development Goals 7 (SDG7).

Thus, the main directions of the strategic development of "green" energy are the development of energy generation from renewable green sources with zero or minimal impact on the environment, such as the sun, wind, hydroelectric power, geothermal energy, tidal and ocean energy, biomass and biofuel. The cheapest and most environmentally friendly source of energy is renewable energy, since it can be produced domestically, which minimizes the demand for energy imports. In recent years, renewable green energy has continued its downward trend due to supply chain difficulties, while rising fossil energy prices have yet to fully show their impact on the cost of green energy projects.

Key words: energy, green energy, global market, sustainable development

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У новому глобальному контексті безперервний розвиток зелених енергетичних технологій і диверсифікація ринку грають важливу роль в енергетичному секторі в усьому світі [1]. Більше 90% країн світу працюють над розширенням відновлюваних джерел енергії [2]. Як наслідок, уряди всіх країн змушені прийняти новий погляд на майбутнє відновлюваних джерел енергії. Енергетика є ключовим джерелом економічного розвитку [3]. Беручи до уваги поточну ситуацію в усьому світі, рекомендується, щоб усі країни об'єднали зусилля щодо вдосконалення законодавчої бази, прийняття державної політики та розробки стратегій і технологій, які виробляють зелену енергію та енергію з відновлюваних ресурсів [4], щоб досягти своїх цілей економічного розвитку, особливо Цілей сталого розвитку. Крім того, багато експертів з

енергетики вважають, що відновлювана енергетика є одним із ключових факторів підвищення надійності постачання [5] та зниження викидів парникових газів. Вартість енергетичної сировини (сирої нафти та природного газу) є однією із основних цілей енергетичної політики, і це одна з головних причин значного зсуву у структурі споживаних енергоресурсів та освоєння нових ресурсів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку «зеленої» енергетики в світі досліджуються в роботах А. Андронічану та О.М. Сабі, Д. Гілен, Ф. Бошелл, Д. Сайгін, М.Д. Базиліан, Н. Вагнер, Р. Горіні та інших, питання розвитку альтернативних джерел енергії як в Україні, так і в країнах ЄС досліджуються низкою таких науковців, як: Л.Г. Мельник, О.С. Полянський, О.В. Дьяконов, О.В. Кубаток, А.В. Скрипник, О.Ю. Чигрин та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є визначення напрямів стратегічного розвитку «зеленої» енергетики в світі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Наукові дослідження за останні десять років виявили ключові відмінності між зеленими, чистими та відновлюваними джерелами енергії. Науковці схильні використовувати ці поняття взаємозамінно; однак ресурс може бути відновлюваним, але не чистий або зелений, і це може призвести до певної плутанини [6]. Зелена енергія – це енергія, яка генерується з використанням природних ресурсів, таких як сонце. Відновлювана енергія виникає з невичерпних джерел, таких як сонячна енергія, гідроенергія та енергія вітру, тоді як чиста енергія не викидає забруднювачів (вуглекислого газу) в атмосферу. Наукова спільнота обговорює ці тонкі відмінності, незважаючи на загальну думку, що відновлювана енергія ідентична іншим видам енергії (наприклад, греблю гідроелектростанції, яка відхиляє водні шляхи та негативно впливає на навколишнє середовище, навряд чи можна назвати «зеленою» [7]). Навпаки, енергія вітру — це екологічний, чистий відновлюваний природний ресурс [8].

Іншими словами, відновлювана енергія одержується з джерел, що постійно поновлюються та підлягають переробці. Прикладами є сонячна енергія, енергія вітру, геотермальна енергія та гідроелектроенергія. Коли зелена енергія та відновлювані джерела енергії, такі як сонячна і вітер, поєднуються, результатом є ідеальна чиста суміш енергії [9].

Ринок відновлюваної енергії, який у 2020 році оцінювався в 881,7 мільярда доларів США, з 2023 до 2030 р. має досягти 1977,6 млрд дол. США [17]. Згідно з дослідженнями ринку, попит на чисті енергетичні альтернативи зростають експоненційними темпами, а державна політика підтримки має важливе значення для сприяння переходу [10].

Деякі з фактичних проблем, пов'язаних із системами відновлюваної зеленої енергії, походять від їх конкретного джерела [11], маючи на увазі характер джерела, який може скласти переривчастим, сильно залежати від погодних умов або типу використовуваної технології, сміливість зберігання, підтримка навчання, необхідна там, де відсутня система обслуговування [12].

Останніми роками національні політики, стратегії та плани розвитку збільшуються в орієнтації на сталий розвиток. Відкрита робоча група Генеральної Асамблеї ООН представила в Нью-Йорку список глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР), який містив 17 цілей і 169 завдань [13]. Для боротьби із кліматичними змінами, необхідно моделювати, контролювати та координувати кілька соціальних, економічних та екологічних елементів у глобальному масштабі [14]. Поняття сталого розвитку вплинуло на те, як розробляється сьогодні енергетична політика.

Згідно з дослідженнями [15], світ поступово рухатиметься до стійкості - джерела енергії, засновані на викопному паливі, будуть поступово замінюватися відновлювані, наприклад, як біоенергія, сонячна енергія, енергія вітру та океану (припливи та хвилі), геотермальна енергія та гідроенергетика. ЦСР у цьому контексті спрямовані на те, щоб глобальне потепління у 21-му столітті, і його наслідки пом'якшилися таким чином, щоб забезпечити сталий розвиток і залишити його як спадок для майбутніх поколінь [16].

Зелені джерела енергії - це відновлювані та чисті джерела енергії, включаючи сонце, вітер, геотермальну енергію, гідроелектрику, енергію припливів і океанів, а також біомасу [17]. Зелена енергія відноситься до будь-якого виду енергії, що виробляється з використанням природних ресурсів [18].

Основними напрямками стратегічного розвитку «зеленої» енергетики є розвиток генерації енергії з відновлюваних зелених джерел з нульовим або мінімальним впливом на навколишнє середовище є сонце, вітер, гідроелектроенергія, геотермальна енергія, енергія припливів і океанів, біомаса та біопаливо.

- Сонячна енергія

Ця широко поширена форма відновлюваної енергії часто генерується фотоелектричними елементами, які призначені для поглинання сонячного світла та перетворення його в електричний струм [19].

Сонце має великий потенціал для забезпечення енергетичних потреб, враховуючи, що достатньо енергії для екосистеми планети протягом цілого року досягає земної поверхні лише за одну годину. Тим не менш, перешкода, яка завжди існувала, полягає в тому, щоб зрозуміти, як залучити та використати цей

потенціал [20]. Системи сонячної енергії не тільки екологічні, тому що вони не виробляють парникових газів і не забруднюють повітря, але й є чистими джерелами енергії [21]. З аналізу спеціальної літератури виникає думка, що сонячні панелі також можуть кваліфікуватися як зелена енергія, якщо вони виробляються та виготовляються у спосіб, який має мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. Результати огляду існуючих досліджень показують, що сонячна енергія використовується в глобальному масштабі та стає все більш поширеною як засіб опріснення води, опалення будинків і виробництва електроенергії, а ціна виробництва сонячних панелей значно скоротилося за останнє десятиліття. У цьому контексті енергетичних потреб, сонячні панелі стали стійким і найбільш економічно ефективним джерелом електроенергії.

- *Енергія вітру*

Енергія вітру використовує силу руху повітря навколо планети для повороту турбіни, які натомість виробляють електроенергію [22]. Цей вид енергії найкраще використовується в місцях, які знаходяться в морі або на високогір'ї. На суші вітрові турбіни повинні бути розташовані в регіонах із сильними вітрами, наприклад вершини пагорбів, широкі відкриті простори та рівнини. Генерація енергії вітру як офшорна промисловість стабільно зростала протягом багатьох років, і вітрові електростанції пропонують чудовий шлях генерувати енергію, долаючи більшість занепокоєнь щодо того, що вони шумні чи чинять шкоду на суші [23].

Вітроенергетика є чудовим рішенням, оскільки вітроенергетичні системи не викидають будь-які газоподібні забруднювачі, такі як CO_x, SO_x, NO_x і тверді частки (PM), такі як сажа або будь-які інші забруднювачі повітря під час їх експлуатації [24]. Звичайна площа вітроенергетичного проекту окупується менш ніж за шість місяців, а потім і завод виробляє електроенергію десятиліттями, не викидаючи забруднювачів взагалі [25].

Вітер як джерело енергії, яке є чистим і коштує дешевше. Вітер турбіни використовують кінетичну енергію вітру та перетворюють її на придатну для використання електроенергію протягом 24 годин на день, кожен день, по всьому світу.

- *Гідроенергетика*

Подібно до енергії вітру, гідроелектростанції виробляють електроенергію шляхом обертання турбінної лопатки генератора [26]. У деяких країнах гідроенергетика часто використовується, тому що вона обертає лопати турбіни з річок з швидкою водою або водоспадів [27]. Хоча енергія вітру швидко скорочує розрив, гідроелектроенергія зараз є найбільшим джерелом відновлюваної енергії в США. Незважаючи на те, що гідроелектростанції виробляють відновлювану енергію, вони не обов'язково є «зеленими» джерелами енергії [28]. Справа в тому, що великі дамби перенаправлення природних джерел води негативно впливають як на людей, так і на тварин, через перешкоду до доступу до водопостачання. Менші гідроелектростанції (≤ 40 мегават) перенаправляють лише невелику частину потоку води; отже, якщо вони правильно керовані, вони не матимуть такого ж руйнівного впливу на місцеву екологію.

Тільки на гідроенергію припадає 17% світового виробництва електроенергії, і серед усіх інших технологій вона пропонує ефективність приблизно 90% [29].

Використання цього типу відновлюваного зеленого джерела енергії відбувається у великих масштабах у всьому світі, що сприяє досягненню Цілей сталого розвитку 7 (ЦСР7).

Крім того, використання гідроенергії є універсальним. Є гідроелектростанції, від яких можна швидко переходити не вироблення електроенергії на максимальну потужність. Здатність гідроелектростанцій миттєво створювати електроенергію та додавати її до мережі робить їх ключовим джерелом резервного живлення у разі значних відключень електроенергії або збоїв. Вартість гідроенергії є відносно низькою. У порівнянні з іншими видами енергії гідроенергетика виробляє електроенергію за меншу вартість, зберігаючи стабільність протягом усього часу. Використовуючи існуючі будівлі, такі як мости, тунелі та дамби, вони можуть навіть допомогти зменшити загальну вартість будівництва. Значною перевагою цього типу відновлюваної зеленої енергії (RGE) є те, коли існує значний попит на енергію, такі технології, як ГЕС,

який зберігає енергію, можна використовувати в поєднанні з відновлюваними джерелами енергії, такими як енергія вітру та сонця.

- *Геотермальна енергія*

При цьому використовується теплова енергія, що накопичується безпосередньо під поверхнею землі. Незважаючи на те, що доступ до цього ресурсу вимагає буріння, що викликає занепокоєння щодо його потенційного впливу на навколишнє середовище, цей ресурс має великий потенціал. Щодо систем геотермальної енергії, є деякі занепокоєння щодо забруднення повітря та води, а також потенціалу для деградація екосистем і зміна середовищ існування видів і флори [30].

Геотермальна енергія дійсно використовувалася протягом сотень років для обігріву гарячих джерел для купання, і його також можна використовувати для створення пару для живлення турбін і виробництва електроенергії. Геотермальна енергетика тільки в США може генерувати в десять разів більше електроенергії, ніж вугілля зараз.

Хоча деякі країни, такі як Ісландія, мають доступні геотермальні ресурси, ця доступність використання ресурсів залежить від їхнього розташування, тому потрібен ретельний нагляд для того, щоб

буріння справді було екологічним і екологічним. Повернення пару та гарячої води в землю може зменшити викиди, зробивши цей відновлюваний ресурс екологічнішим [31].

Геотермальні енергетичні системи значно чистіші та екологічніші, ніж традиційні енергетичні системи, хоча кожна технологія має свій несприятливий вплив на навколишнє середовище, які вивчалися багатьма дослідниками [32].

У таких країнах, як Сальвадор, Нова Зеландія, Кенія та Філіппіни, відновлювані джерела задовольняють значну частину потреби в електроенергії [33]. В Ісландії, наприклад, вони задовольняють понад 90% потреби в опаленні [34].

Об'єкти геотермальної енергетики можуть постачати базову електроенергію та, у деяких ситуаціях, допоміжні послуги для короткочасної і довгострокої гнучкості завдяки їхнім ключовим перевагам незалежності від погоди та їх надзвичайно високоємні фактори [35]. Геотермальні ресурси мають значний потенціал для постачання електроенергії, яка є не тільки відновлюваною, але й надійною, тому виробництво геотермальної енергії може мати сприятливий вплив на економіку навколишніх територій. Геотермальні установки та процедури буріння вимагають різноманітних професійних навичок і категорій праці, які можна порівняти з тими, що використовуються у промисловості викопної енергії, а також у гірничодобувній промисловості, будівництві, виробництві та інших галузях.

Працівникам може бути легше переходити між галузями, якщо вони мають спільний набір навичок.

- *Енергія припливів і океану*

Океанічні та морські течії використовуються для виробництва енергії припливів [36]. Генератори подібні до тих, що використовуються для вітрової енергії, і мають такий самий тип лопатей рухомі течіями, вони мають менш значний вплив на екосистеми. Цей тип енергії має здатність стати компонентом майбутнього покоління джерел, які використовуються для виробництва енергії, незважаючи на те, що це ще не широко використовується. Це єдине джерело енергії, яке більше залежить від дії Місяця, ніж від дії Сонця, слід також зазначити, що припливи можна передбачити легше, ніж вітер. Приблизно близько 20 локацій існують на планеті, де створюються необхідні умови для ефективного використання енергії припливів. Атлантичне узбережжя Франції, Великої Британії, Сполучених Штатів Америки, Канади, і східний Китай – лише деякі з місць, які підпадають під цю категорію [37].

Португалія, Шотландія, і Велика Британія – це три європейські країни, які вже мають програми для видобутку цього альтернативного ресурсу. Сила, створена океаном і його хвилями, може використовуватись різними способами, включаючи виробництво електроенергії, процес опріснення, заповнення водою великих водойм [38]. Ця нова технологія включатиме використання плаваючого гаджета, схожого на буй, який розміщено на поверхні води. Виробництво цього виду енергії стає більш складним через те, що обставини, за яких це відбувається, унеможливають прогноз шляху, яким пройдуть хвилі [39]. Подивившись на сучасний ландшафт енергії припливів і океанів, а особливо безперервного розвитку технологій, стає зрозуміло, що скоріше, ніж пізно, цей тип відновлюваних і зелених ресурсів буде використовуватися у більших масштабах найближчим часом.

Такі види відновлюваних ресурсів стануть основою для нової промислової революції, яка буде зосереджена на океанах і морях та індустріалізації цих ресурсів.

Більш детальне вивчення впливу на соціальну, економічну та екологічну стійкість необхідне для повного розуміння наслідків заохочення та зростання морської відновлюваної енергії, що вимагатиме переосмислення планування розвитку морських районів.

- *Біомаса*

Органічний матеріал рослин і тварин, наприклад врожай, дерева та брукт деревини, використовується для виробництва енергії з біомаси. Спалювання цієї біомаси виробляє тепло, який приводить в дію парогенератор і виробляє електроенергію [40]. Газифікація – це інший широко використовуваний процес, який перетворює біомасу в енергію для виробництва тепла та електроенергії. Ці процеси є важливими для заміни невідновлюваних джерел енергії. Хоча біомаса справді може бути відновлюваною, якщо її отримують екологічно, є численні ситуації, в яких це не є зеленою або чистою енергією. Біомаса з дерев може мати негативний вплив на біорізноманіття та виробляє більше викидів вуглекислого газу, ніж викопне паливо [41].

Проте, використання біомаси в поєднанні з іншими відновлюваними джерелами енергії може допомогти в забезпеченні зеленого світу, в якому зростають енергетичні потреби.

- *Біопаливо*

Ці органічні ресурси можна перетворити на паливо, таке як етанол і біодизель замість спалювання біомаси. До 2050 року передбачається, що використання біопалива зможе задовольнити понад 25% світового попиту на транспортне паливо порівняно з лише 2,7% у 2010 році. Вважається, що у низці позитивних результатів використання біопалива можуть бути, такі як підвищення стійкості, зменшення викидів парникових газів та більш надійне енергопостачання [42].

Крім того, значно зменшується кількість токсичних та інших викидів, які мають бути негорючим, невибуховим, біологічно розкладаним і нетоксичним. Переваги використання біодизеля як дизельного палива включають його транспортабельність, доступність, відновлюваність, вищу ефективність згорання,

менший вміст сірки та ароматичних речовин, вищий відсоток цетанового числа, і підвищена здатність до біологічного розкладання. Крім того, біодизель має вище цетанове число, ніж традиційне дизельне паливо [42].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, основними напрямками стратегічного розвитку «зеленої» енергетики є розвиток генерації енергії з відновлюваних зелених джерел з нульовим або мінімальним впливом на навколишнє середовище є сонце, вітер, гідроелектроенергія, геотермальна енергія, енергія припливів і океанів, біомаса та біопаливо. Найдешевшим і екологічним джерелом енергії є відновлювана енергія, оскільки її можна виробляти усередині країни це мінімізує попит на імпорт енергоносіїв. Останніми роками відновлювана зелена енергетика продовжувала свою тенденцію до зниження через труднощі в ланцюжку постачання, в той же час підвищення цін викопні джерела енергії ще не повністю показало свій вплив на вартість проектів зеленої енергетики.

Література

1. Gielen, D.; Boshell, F.; Saygin, D.; Bazilian, M.D.; Wagner, N.; Gorini, R. The role of renewable energy in the global energy transformation. *Energy Strategy Rev.* 2019, 24, 38–50.
2. Salvarli, M.S.; Salvarli, H. For sustainable development: Future trends in renewable energy and enabling technologies. In *Renewable Energy-Resources, Challenges and Application*; Al Qubeissi, M., El-kharouf, A., Soyhan, H.S., Eds.; IntechOpen: London, UK, 2020
3. Kaygusuz, K. Energy for sustainable development: A case of developing countries. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2012, 16, 1116–1126.
4. Papadis, E.; Tsatsaronis, G. Challenges in the decarbonization of the energy sector. *Energy* 2020, 205, 118025.
5. Dincer, I. Environmental impacts of energy. *Energy Policy* 1999, 27, 845–854.
6. Midilli, A.; Dincer, I.; Ay, M. Green energy strategies for sustainable development. *Energy Policy* 2006, 34, 3623–3633.
7. Edenhofer, O.; Pichs-Madruga, R.; Sokona, Y.; Seyboth, K.; Kadner, S.; Zwickel, T.; Eickemeier, P.; Hansen, G.; Schlomer, S.; von Stechow, C.; et al. (Eds.) *Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation: Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2011.
8. Lima, M.A.; Mendes, L.F.R.; Mothé, G.A.; Linhares, F.G.; de Castro, M.P.P.; Da Silva, M.G.; Sthel, M.S. Renewable energy in reducing greenhouse gas emissions: Reaching the goals of the Paris agreement in Brazil. *Environ. Dev.* 2020, 33, 100504.
9. Huesemann, M.H. The limits of technological solutions to sustainable development. *Clean. Technol. Environ. Policy* 2003, 5, 21–34.
10. Ji, Q.; Zhang, D. How much does financial development contribute to renewable energy growth and upgrading of energy structure in China? *Energy Policy* 2019, 128, 114–124.
11. Munro, F.R. Renewable energy and transition-periphery dynamics in Scotland. *Environ. Innov. Soc. Transit.* 2019, 31, 273–281.
12. Bollmann, M.; Bosch, T.; Colijn, F.; Ebinghaus, R.; Froese, R.; Guessow, K.; Khalilian, S.; Krastel, S.; Koertinger, A.; Lagenbuch, M.; et al. *World Ocean Review 2010: Living with the Oceans*; Gelpke, N., Visbeck, M., Eds.; Mare: Hamburg, Germany, 2010; 234p.
13. UNDP (2015) What are the Sustainable Development Goals? – URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
14. Pacesila, M.; Burcea, S.G.; Colesca, S.E. Analysis of renewable energies in European Union. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2016, 56, 156–170.
15. IIGCC—The Institutional Investors Group on Climate Change. The Impact of Russia's Invasion of Ukraine for the Energy Transition. 2022. Available online: <https://www.iigcc.org/news/the-impact-of-russias-invasion-of-ukraine-for-the-energytransition/>
16. Masini, A.; Menichetti, E. Investment decisions in the renewable energy sector: An analysis of non-financial drivers. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2013, 80, 510–524.
17. Owusu, P.A.; Asumadu-Sarkodie, S. A review of renewable energy sources, sustainability issues and climate change mitigation. *Cogent Eng.* 2016, 3, 1167990.
18. Androniceanu, A.; Popescu, C.R. An Inclusive Model for an Effective Development of the Renewable Energies Public Sector. *Adm. Si Manag. Public* 2017, 28, 81–96.
19. Jacobsson, S.; Lauber, V. The politics and policy of energy system transformation—Explaining the German diffusion of renewable energy technology. *Energy Policy* 2006, 34, 256–276.
20. Solangi, K.H.; Islam, M.R.; Saidur, R.; Rahim, N.A.; Fayaz, H. A review on global solar energy policy. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2011, 15, 2149–2163.

21. Aized, T.; Shahid, M.; Bhatti, A.A.; Saleem, M.; Anandarajah, G. Energy security and renewable energy policy analysis of Pakistan. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2018, 84, 155–169.
22. Su, C.W.; Khan, K.; Umar, M.; Zhang, W. Does renewable energy redefine geopolitical risks? *Energy Policy* 2021, 158, 112566.
23. Mohsin, M.; Kamran, H.W.; Nawaz, M.A.; Hussain, M.S.; Dahri, A.S. Assessing the impact of transition from nonrenewable to renewable energy consumption on economic growth-environmental nexus from developing Asian economies. *J. Environ. Manag.* 2021, 284
24. Qayyum, M.; Ali, M.; Nizamani, M.M.; Li, S.; Yu, Y.; Jahanger, A. Nexus between financial development, renewable energy consumption, technological innovations and CO₂ emissions: The case of India. *Energies* 2021, 14, 4505.
25. Mastrocinque, E.; Ramírez, F.J.; Honrubia-Escribano, A.; Pham, D.T. An AHP-based multi-criteria model for sustainable supply chain development in the renewable energy sector. *Expert Syst. Appl.* 2020, 150
26. Baars, J.; Domenech, T.; Bleischwitz, R.; Melin, H.E.; Heidrich, O. Circular economy strategies for electric vehicle batteries reduce reliance on raw materials. *Nat. Sustain.* 2021, 4, 71–79.
27. Bogdanov, D.; Farfan, J.; Sadovskaia, K.; Aghahosseini, A.; Child, M.; Gulagi, A.; Solomon-Oyewo, A.; Barbosa, L.S.N.S.; Breyer, C. Radical transformation pathway towards sustainable electricity via evolutionary steps. *Nat. Commun.* 2019, 10, 1–16.
28. Zakeri, B.; Paulavets, K.; Barreto-Gomez, L.; Echeverri, L.G.; Pachauri, S.; Boza-Kiss, B.; Zimm, C.; Rogelj, J.; Creutzig, F.; Ürge-Vorsatz, D.; et al. 2022. Pandemic, War, and Global Energy Transitions. *Energies* 2022
29. Tsagarakis, K.P.; Mavragani, A.; Jurelionis, A.; Prodan, I.; Andrian, T.; Bajare, D.; Korjakins, A.; Magelinskaite-Legkauskiene, T.; Razvan, V.; Stasiulienė, L. Clean vs. green: Redefining renewable energy. Evidence from Latvia, Lithuania, and Romania.
30. WI. What Is Green Energy? (Definition, Types and Examples). 2022. Available online: <https://www.twi-global.com/technicalknowledge/faqs/what-is-green-energy>
31. Thomé, A.M.T.; Ceryno, P.S.; Scavarda, A.; Remmen, A. Sustainable infrastructure: A review and a research agenda. *J. Environ. Manag.* 2016, 184, 143–156.
32. Kattel, G.R.; Shang, W.; Wang, Z.; Langford, J. China's south-to-north water diversion project empowers sustainable water resources system in the north. *Sustainability* 2019
33. Zamfir, A.; Colesca, S.E.; Corbos, R.A. Public policies to support the development of renewable energy in Romania: A review. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2016, 87–106.
34. Pratiwi, S.; Juerges, N. Review of the impact of renewable energy development on the environment and nature conservation in Southeast Asia. *Energy Ecol. Environ.* 2020
35. Gupta, S.; Manwal, M.; Tomer, V. Estimation of Wind Speed Using Machine Learning Algorithms. In *Soft Computing: Theories and Applications*; Springer: Singapore, 2022; pp. 41–48.
36. Nengroo, S.H.; Jin, H.; Lee, S. Management of Distributed Renewable Energy Resources with the Help of a Wireless Sensor Network. *Appl. Sci.* 2022
37. Andrijevic, M.; Schleussner, C.F.; Gidden, M.J.; McCollum, D.L.; Rogelj, J. COVID-19 recovery funds dwarf clean energy investment needs. *Science* 2020, 370, 298–300.
38. Shen, G.; Xiong, R.; Tian, Y.; Luo, Z.; Jiangtulu, B.; Meng, W.; Du, W.; Meng, J.; Chen, Y.; Xue, B.; et al. Substantial transition to clean household energy mix in rural China. *Natl. Sci. Rev.* 2022
39. Allied Market Research. Renewable Energy Market by Type. 2021. Available online: <https://www.alliedmarketresearch.com/renewable-energy-market>
40. Grand View Research. Hybrid Solar Wind Systems Market Size, Share Report 2020–2027. 2020. Available online: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/hybrid-solar-wind-systems-market>
41. Babaremu, K.; Olumba, N.; Chris-Okoro, I.; Chuckwuma, K.; Jen, T.C.; Oladijo, O.; Akinlabi, E. Overview of Solar–Wind Hybrid Products: Prominent Challenges and Possible Solutions. *Energies* 2022
42. Kaygusuz, K. Energy for Sustainable Development: Key Issues and Challenges. *Energy Sources Part B Econ. Plan. Policy* 2007,

References

1. Gielen, D.; Boshell, F.; Saygin, D.; Bazilian, M.D.; Wagner, N.; Gorini, R. The role of renewable energy in the global energy transformation. *Energy Strategy Rev.* 2019, 24, 38–50.
2. Salvarli, M.S.; Salvarli, H. For sustainable development: Future trends in renewable energy and enabling technologies. In *Renewable Energy-Resources, Challenges and Application*; Al Qubeissi, M., El-kharouf, A., Soyhan, H.S., Eds.; IntechOpen: London, UK, 2020
3. Kaygusuz, K. Energy for sustainable development: A case of developing countries. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2012, 16, 1116–1126.
4. Papadis, E.; Tsatsaronis, G. Challenges in the decarbonization of the energy sector. *Energy* 2020, 205, 118025.
5. Dincer, I. Environmental impacts of energy. *Energy Policy* 1999, 27, 845–854.
6. Midilli, A.; Dincer, I.; Ay, M. Green energy strategies for sustainable development. *Energy Policy* 2006, 34, 3623–3633.
7. Edenhofer, O.; Pichs-Madruga, R.; Sokona, Y.; Seyboth, K.; Kadner, S.; Zwickel, T.; Eickemeier, P.; Hansen, G.; Schlomer, S.; von Stechow, C.; et al. (Eds.) *Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation: Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2011.

8. Lima, M.A.; Mendes, L.F.R.; Mothé, G.A.; Linhares, F.G.; de Castro, M.P.P.; Da Silva, M.G.; Stiel, M.S. Renewable energy in reducing greenhouse gas emissions: Reaching the goals of the Paris agreement in Brazil. *Environ. Dev.* 2020, 33, 100504.
9. Huesemann, M.H. The limits of technological solutions to sustainable development. *Clean. Technol. Environ. Policy* 2003, 5, 21–34.
10. Ji, Q.; Zhang, D. How much does financial development contribute to renewable energy growth and upgrading of energy structure in China? *Energy Policy* 2019, 128, 114–124.
11. Munro, F.R. Renewable energy and transition-periphery dynamics in Scotland. *Environ. Innov. Soc. Transit.* 2019, 31, 273–281.
12. Bollmann, M.; Bosch, T.; Colijn, F.; Ebinghaus, R.; Froese, R.; Guessow, K.; Khalilian, S.; Krastel, S.; Koertzing, A.; Lagenbuch, M.; et al. *World Ocean Review 2010: Living with the Oceans*; Gelpke, N., Visbeck, M., Eds.; Mare: Hamburg, Germany, 2010; 234p.
13. UNDP (2015) What are the Sustainable Development Goals? – URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
14. Pacesila, M.; Burcea, S.G.; Colesca, S.E. Analysis of renewable energies in European Union. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2016, 56, 156–170.
15. IIGCC—The Institutional Investors Group on Climate Change. The Impact of Russia’s Invasion of Ukraine for the Energy Transition. 2022. Available online: <https://www.iigcc.org/news/the-impact-of-russias-invasion-of-ukraine-for-the-energytransition/>
16. Masini, A.; Menichetti, E. Investment decisions in the renewable energy sector: An analysis of non-financial drivers. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2013, 80, 510–524.
17. Owusu, P.A.; Asumadu-Sarkodie, S. A review of renewable energy sources, sustainability issues and climate change mitigation. *Cogent Eng.* 2016, 3, 1167990.
18. Androniceanu, A.; Popescu, C.R. An Inclusive Model for an Effective Development of the Renewable Energies Public Sector. *Adm. Si Manag. Public* 2017, 28, 81–96.
19. Jacobsson, S.; Lauber, V. The politics and policy of energy system transformation—Explaining the German diffusion of renewable energy technology. *Energy Policy* 2006, 34, 256–276.
20. Solangi, K.H.; Islam, M.R.; Saidur, R.; Rahim, N.A.; Fayaz, H. A review on global solar energy policy. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2011, 15, 2149–2163.
21. Aized, T.; Shahid, M.; Bhatti, A.A.; Saleem, M.; Anandarajah, G. Energy security and renewable energy policy analysis of Pakistan. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2018, 84, 155–169.
22. Su, C.W.; Khan, K.; Umar, M.; Zhang, W. Does renewable energy redefine geopolitical risks? *Energy Policy* 2021, 158, 112566.
23. Mohsin, M.; Kamran, H.W.; Nawaz, M.A.; Hussain, M.S.; Dahri, A.S. Assessing the impact of transition from nonrenewable to renewable energy consumption on economic growth-environmental nexus from developing Asian economies. *J. Environ. Manag.* 2021, 284
24. Qayyum, M.; Ali, M.; Nizamani, M.M.; Li, S.; Yu, Y.; Jahanger, A. Nexus between financial development, renewable energy consumption, technological innovations and CO2 emissions: The case of India. *Energies* 2021, 14, 4505.
25. Mastrocinque, E.; Ramírez, F.J.; Honrubia-Escribano, A.; Pham, D.T. An AHP-based multi-criteria model for sustainable supply chain development in the renewable energy sector. *Expert Syst. Appl.* 2020, 150
26. Baars, J.; Domenech, T.; Bleischwitz, R.; Melin, H.E.; Heidrich, O. Circular economy strategies for electric vehicle batteries reduce reliance on raw materials. *Nat. Sustain.* 2021, 4, 71–79.
27. Bogdanov, D.; Farfan, J.; Sadovskaia, K.; Aghahosseini, A.; Child, M.; Gulagi, A.; Solomon-Oyewo, A.; Barbosa, L.S.N.S.; Breyer, C. Radical transformation pathway towards sustainable electricity via evolutionary steps. *Nat. Commun.* 2019, 10, 1–16.
28. Zakeri, B.; Paulavets, K.; Barreto-Gomez, L.; Echeverri, L.G.; Pachauri, S.; Boza-Kiss, B.; Zimm, C.; Rogelj, J.; Creutzig, F.; Ürge-Vorsatz, D.; et al. 2022. Pandemic, War, and Global Energy Transitions. *Energies* 2022
29. Tsagarakis, K.P.; Mavragani, A.; Jurelionis, A.; Prodan, I.; Andrian, T.; Bajare, D.; Korjakins, A.; Magelinskaite-Legkauskienė, T.; Razvan, V.; Stasiulienė, L. Clean vs. green: Redefining renewable energy. Evidence from Latvia, Lithuania, and Romania.
30. WI. What Is Green Energy? (Definition, Types and Examples). 2022. Available online: <https://www.twi-global.com/technicalknowledge/faqs/what-is-green-energy>
31. Thomé, A.M.T.; Ceryno, P.S.; Scavarda, A.; Remmen, A. Sustainable infrastructure: A review and a research agenda. *J. Environ. Manag.* 2016, 184, 143–156.
32. Kattel, G.R.; Shang, W.; Wang, Z.; Langford, J. China’s south-to-north water diversion project empowers sustainable water resources system in the north. *Sustainability* 2019
33. Zamfir, A.; Colesca, S.E.; Corbos, R.A. Public policies to support the development of renewable energy in Romania: A review. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2016, 87–106.
34. Pratiwi, S.; Juerges, N. Review of the impact of renewable energy development on the environment and nature conservation in Southeast Asia. *Energy Ecol. Environ.* 2020
35. Gupta, S.; Manwal, M.; Tomer, V. Estimation of Wind Speed Using Machine Learning Algorithms. In *Soft Computing: Theories and Applications*; Springer: Singapore, 2022; pp. 41–48.
36. Nengroo, S.H.; Jin, H.; Lee, S. Management of Distributed Renewable Energy Resources with the Help of a Wireless Sensor Network. *Appl. Sci.* 2022
37. Andrijevic, M.; Schleussner, C.F.; Gidden, M.J.; McCollum, D.L.; Rogelj, J. COVID-19 recovery funds dwarf clean energy investment needs. *Science* 2020, 370, 298–300.
38. Shen, G.; Xiong, R.; Tian, Y.; Luo, Z.; Jiangtulu, B.; Meng, W.; Du, W.; Meng, J.; Chen, Y.; Xue, B.; et al. Substantial transition to clean household energy mix in rural China. *Natl. Sci. Rev.* 2022
39. Allied Market Research. Renewable Energy Market by Type. 2021. Available online: <https://www.alliedmarketresearch.com/renewable-energy-market>
40. Grand View Research. Hybrid Solar Wind Systems Market Size, Share Report 2020–2027. 2020. Available online: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/hybrid-solar-wind-systems-market>
41. Babaremu, K.; Olumba, N.; Chris-Okoro, I.; Chuckwuma, K.; Jen, T.C.; Oladijo, O.; Akinlabi, E. Overview of Solar–Wind Hybrid Products: Prominent Challenges and Possible Solutions. *Energies* 2022
42. Kaygusuz, K. Energy for Sustainable Development: Key Issues and Challenges. *Energy Sources Part B Econ. Plan. Policy* 2007

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-24>

УДК 339.5:338.4

МИЦЕНКО Валерій

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6034-0224>e-mail: valeriy369@hotmail.com

ЦЕРКОВНІУК Костянтин

Донецький національний університет імені Василя Стуса

tserkovniuk.k@donnu.edu.ua

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФІГУРАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Стаття присвячена узагальненню аналітичних підходів до дослідження конфігурації ланцюгів створення вартості. Розвиток глобальних ланцюгів створення вартості та їхній економічний вплив на країни-учасниці, галузі або фірми широко обговорюються в науковій літературі. Це дослідження охоплює ключові концепції та основні аналітичні підходи, які зазвичай використовуються в літературі, присвяченій глобальним ланцюгам створення вартості. У ньому обговорюються важливі економічні та технічні чинники, що обумовлюють розвиток глобальних ланцюгів створення вартості, висвітлюються характеристики багатьох видів, такі як товарні ланцюги, керовані виробниками та покупцями. На основі аналізу досліджень, що існують, глобальні ланцюги створення вартості можуть бути угрупованні в наступні чотири основні категорії: 1) ланцюг поставок управління; 2) кейс вивчення промисловості або продукту; 3) аналіз на основі моделі «витрати-випуск»; 4) інші аналітичні підходи. Для першої категорії характерна бізнес-аналітична структура з точки зору фірми про те, як фірма може підвищити конкурентоспроможність у контексті глобальних ланцюгів створення вартості. Друга категорія будується на поглибленому аналізі глобальних ланцюгів створення вартості з точки зору промисловості, як розподілу вартості вздовж ланцюгу поставок, ключових гравців, основних характеристик ланцюга вартості тощо. Третя категорія ґрунтується на кількісному аналізі макроперспективи, структури «витрат-випуску» для вимірювання спеціалізації країни у мережі світового виробництва та її участі в глобальних ланцюгах створення вартості. В основі останнього підходу лежить застосування моделей загальної та часткової рівноваги, а також моделей гравітації для аналізу глобальних ланцюгів створення вартості. Методами вимірювання, відповідно, виступають 1) конкретний бізнес/галузевий досвід; 2) опитування фірм на мікрорівні; 3) вимірювання торгівлі з доданою вартістю на основі таблиць витрат-випуску між країнами; 4) дані про галузь або фірму; статистика торгівлі; міжкраїнні таблиці витрати-випуск тощо.

Ключові слова: глобальні ланцюги створення вартості, глобальні ланцюги поставок, торгівля доданою вартістю, глобальні товарні ланцюги, управління ланцюгом поставок.

MYTSENKO Valerii

Central Ukrainian National Technical University

CERKOVNIUK Konstantin

Vasyl' Stus Donetsk National University

ANALYTICAL APPROACHES TO STUDYING THE CONFIGURATION OF VALUE CREATION CHAIN

The article is devoted to the generalization of analytical approaches to the study of the configuration of value chains. The development of global value chains and their economic impact on participating countries, industries or firms is widely discussed in the academic literature. This study covers key concepts and main analytical approaches commonly used in the global value chain literature. It discusses the important economic and technical factors driving the development of global value chains and highlights the characteristics of many outputs, such as producer-driven and buyer-driven commodity chains. Based on the analysis of existing research, global value chains can be grouped into the following four main categories: 1) supply chain management; 2) case study of industry or product; 3) analysis based on the "cost-output" model; 4) other analytical approaches. The first category is characterized by a business analytical framework from the firm's perspective on how the firm can improve competitiveness in the context of global value chains. The second category builds on an in-depth analysis of global value chains from an industry perspective, how value is distributed along the supply chain, key players, key value chain characteristics, etc. The third category is based on a quantitative analysis of the macro perspective, the "input-output" structure to measure the country's specialization in the global production network and its participation in global value chains. The latter approach is based on the application of general and partial equilibrium models, as well as gravity models for the analysis of global value chains. Measurement methods, respectively, are 1) Specific business/industry experience; 2) Survey of firms at the micro level; 3) Measurement of value-added trade based on input-output tables between countries; 4) Industry or company data; trade statistics; cross-border consumption-output tables, etc.

Keywords: global value chains, global supply chains, value-added trade, global commodity chains, supply chain management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Світова економіка стає все глибше інтегрованою та взаємозалежною, а глобальні виробничі мережі та ланцюги створення вартості є одними з основних рушійних сил структурних економічних змін на глобальному, регіональному, національному, галузевому та фірмовому рівнях. Прагнучи зниження витрат і розширення зони поширення свого бізнесу, великі транснаціональні компанії стали переносити свої

виробництва у країни з меншими витратами на оплату праці та ресурсів. Не менший внесок зробило прагнення транснаціональних корпорацій до перенесення своїх виробництв до країн із менш жорсткими правовими умовами стосовно процесу забруднення довкілля. Саме ці фактори стали провідниками розвитку глобальних ланцюжків доданої вартості, глобалізація посилила цей процес, забезпечивши практично безбар'єрний перелив коштів, товарів, робочої сили між країнами та регіонами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика глобальних ланцюгів створення вартості розкрита у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Серед авторів, що досліджували глобальні ланцюги вартості слід відзначити О.Б. Гірну [1], Г.В. Дугінець, В.І. Щелкунова [2], Д. О. Ярошук, О. О. Охріменко [3], М. Портера [4], Г. Джереффі [5, 6], Дж. Гамфрі [7] та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на численні публікації, що присвячені глобальним ланцюгам створення вартості, актуальним є теоретичне узагальнення аналітичних підходів до дослідження конфігурації ланцюгів створення вартості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Узагальнення аналітичних підходів до дослідження конфігурації ланцюгів створення вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Майкл Портер вперше представив концепцію ланцюгів створення вартості у своїй впливовій книзі 1985 року «Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів» [4]. М. Портер визначає ланцюг створення вартості як набір заходів, які виконує фірма, щоб доставити цінний продукт або послугу на ринок. Ланцюг створення вартості можна розбити на п'ять основних видів діяльності:

- Вхідна логістика: наприклад, отримання сировини, складування та управління запасами;
- Операції: усі дії в процесі перетворення сировини в готовий продукт або послуги;
- Вихідна логістика: така як доставка кінцевого продукту чи послуги кінцевому споживачеві;
- Маркетинг і продажі: усі стратегії та заходи спрямовані на стимулювання потенційних клієнтів до купівлі кінцевого продукту чи послуг, включаючи вибір каналу збуту, рекламу та ціноутворення;
- Послуги після продажу: усі дії спрямовані на покращення споживчого досвіду, такі як обслуговування клієнтів, ремонт або технічне обслуговування.

Ланцюг створення вартості також може включати другорядну або допоміжну діяльність, яка сприяє ефективності основної діяльності, наприклад, закупівлі, технологічні дослідження, розробка продукту, управління людськими ресурсами та розбудова інфраструктури фірми.

Портер зазначає, що ці види діяльності утворюють ланцюги вартості фірми, кожна з яких створює та додає вартість на кожному етапі до кінцевого продукту чи послуги. Він припускає, що фірма повинна розуміти свій власний ланцюг вартості, щоб розвивати та підтримувати конкурентну перевагу [4].

Гері Джереффі входить до ранньої групи дослідників, які виконали значну роботу, аналізуючи глобальні ланцюги створення вартості на галузевому рівні. Г. Джереффі представляє перспективу глобального товарного ланцюга та стверджує, що структура управління глобального товарного ланцюгу є важливою для координації глобальної виробничої системи. Виділяють два типи глобальної виробничої системи, засновані на їхній структурі управління: керовані виробниками та керовані покупцями. У глобальних виробничих системах, керованих виробниками, багатонаціональні підприємства або інтегровані промислові підприємства відіграють центральну роль у контролі виробничої системи, включаючи прямі та зворотні зв'язки, через свої внутрішні та іноземні дочірні компанії та субпідрядників. Цей тип глобальних виробничих систем більш поширений у капітало- або технологічно інтенсивних галузях, таких як автомобілебудування, комп'ютерна промисловість, літакобудування та електричне машинобудування. У глобальних виробничих системах, орієнтованих на покупців, великі роздрібні торговці, фірмові компанії та торгові компанії відіграють ключову роль у створенні виробничих мереж через різні рівні підрядників, хоча виробництво зазвичай здійснюється незалежними фабриками. Цей тип глобальних виробничих систем більш поширений у трудомістких галузях виробництва споживчих товарів, таких як одяг, взуття, іграшки, побутова електроніка та побутові товари [5, 6].

Гері Джереффі та Каріна Фернадес-Старк у своїх подальших дослідженнях приділили значну увагу аналізу глобальних ланцюгів створення вартості на галузевому рівні. Вони зазначають, що у глобальних товарних ланцюгах, що керуються виробниками, наприклад, мультинаціональних або інтегрованих промислових підприємствах, центральну роль відіграє контроль виробничої системи, що включає прямі та зворотні зв'язки, через свої внутрішні та іноземні дочірні компанії та субпідрядників [8].

Цей тип глобальних товарних ланцюгів частіше зустрічається в капітало- або технологічно інтенсивних галузях, таких як автомобілебудування, комп'ютери, літаки та електричні машини. У

глобальних товарних ланцюгів, орієнтованих на покупців, великі роздрібні торгові мережі під брендами компанії та торгові компанії відіграють ключову роль у створенні виробничих мереж та підрядників різних рівнів, хоча виробництво, як правило, здійснюється незалежними фабриками.

Цей тип глобальних товарних ланцюгів більш поширений у трудомістких галузях виробництва споживчих товарів, таких як одяг, взуття, іграшки, споживча електроніка та предмети домашнього вжитку.

Т. Стерджен часто використовує аналіз глобальних ланцюгів створення вартості у дослідженнях, які поділяють галузі на дві великі групи за типами фірм: провідні фірми та постачальники [9].

Провідні фірми зосереджуються на розвитку продукту та бренду, маркетингу, дистрибуції, а іноді й на пізніх етапах виробництва, таких як остаточне складання.

Постачальники зосереджуються на продажу продуктів і супутніх послуг, багато з яких є результатом діяльності в ланцюгу створення вартості, що провідні фірми вирішили передати на аутсорсинг.

Застосовуючи підхід глобальних товарних ланцюгів, Г. Джереффі провів тематичне дослідження швейної промисловості, яка визначає глобальні товарні ланцюги, що керуються покупцями, за двома вимірами: текстиль проти виробництва одягу, а також стандартизовані та орієнтовані на моду сегменти [5]. Г. Джереффі обговорює розвиток текстильної та нижчої роздрібно-промисловості в Сполучених Штатах, а також аналізує вплив прямих та зворотних зв'язків з виробниками одягу та практики аутсорсингу в цій галузі. Він відзначає поєднання концентрованої купівельної спроможності в роздрібній торгівлі США та оптовому секторі та надлишку потужностей на закордонних фабриках, що дозволили великим покупцям диктувати ціни та умови аутсорсингу з їх постачальниками. Хоча великі покупці чутливі до факторів, які можуть вплинути на глобальну мережу постачання, вони мають сильну позицію, щоб реагувати на економічні зміни та політичні фактори, змінюючи структури виробництва за кордоном.

Електронна промисловість є галуззю виробництва товарів з найбільшою цінністю ланцюгової діяльності. Т. Стерджен і М. Каваками виявили, що за останні 20 років Східна Азія в цілому і Китай зокрема набувають все більшого значення в електронній промисловості, як місця виробництва та кінцеві ринки [10]. Порівняно з іншими технологічно інтенсивними галузями в цій галузі є меншими потреби в спільному розміщенні проектування або проектування з виробництвом, і, отже, фірмам, що займаються виробництвом електроніки, відносно легко застосовувати стратегію аутсорсингу та офшорингу. У результаті глобальні ланцюги створення вартості в електронній промисловості є найбільш географічно обширними і динамічними.

Т. Стерджен і М. Каваками виділили трьох головних дійових осіб глобальних ланцюгів створення вартості електроніки: провідні фірми, лідери платформ і контрактні виробники [10].

Провідні фірми, такі як Dell, Apple та Cisco, розміщують замовлення у постачальників і продають фірмові продукти і системи на кінцевих ринках. Ці провідні фірми зазвичай заробляють ринкову владу завдяки своїм технологічним дослідженням і розробкам, а також великим інвестиціям у розвиток бренду, що дозволяє їм вибрати альтернативних постачальників і захопити ліву частку вартості, створеної в межах ланцюгів.

Лідери платформ, такі як Intel, є компаніями, які досягли успіху в імплантуванні своїх технологій в продукти інших компаній. Вони мають технологічні можливості та ринкову владу, щоб впливати на ланцюжки вартості та захоплювати велику частину прибутку. Однак лідери платформ рідко зустрічаються в секторах електроніки, крім виробництва персональних комп'ютерів і мобільних телефонів.

Контрактні виробники виготовляють продукцію для провідних фірм, забезпечуючи або виробництво послуг, або так звані послуги з виробництва електроніки, або «manufacturing plus»-послуги з проектування виробництва, або так звані послуги з виготовлення оригінального дизайну.

Контрактні виробники здійснюють закупівлю комплектуючих, збірку плат, фінальне складання та тестування. Оскільки технологія, яка використовується в процесах виробництва електроніки, є досить поширеною, взаємозамінність відносно висока, з чим зазвичай стикаються контрактні виробники – це жорстка конкуренція, а також низька ринкова влада та рівень прибутку. Тим не менш, стрімке зростання кількості контрактних виробників є найпомітнішою рисою в ланцюгу вартості електроніки [10].

Т. Стерджен зазначав, що у виробничій структурі електронної промисловості надзвичайно високою є модульність [8].

Цей тип галузевої структури дозволяє «віртуальним» провідним фірмам і «безфабричним» дизайнерським будинкам без власних сил виробництва для реалізації глобальних виробничих стратегій, одночасно створювати новий клас глобальне діючих постачальників з великими можливостями у виробництві, а також транскордонної діяльності в ланцюгу створення вартості [10].

Т. Стерджен і його співавтори також написали низку робіт про автомобільну промисловість. Вони виявили, що наявність глобальних ланцюгів створення вартості призвели до відкриття нових ринків у країнах з економікою, що розвивається, наприклад сплеск прямих іноземних інвестицій в Індії та Китаї в автомобільній промисловості привів до того, що вона трансформувалася від окремої національної галузі до інтегрованої глобальної промисловості [9].

Автомобільну промисловість, як різновид глобальних ланцюгів створення вартості, що керуються виробником, відрізняє кілька унікальних особливостей галузі. Ці особливості включають надзвичайну

концентрацію фірм; відсутність відкритих галузевих технічних стандартів, що підриває широке застосування модульного виробництва; впровадження методів оцідливого виробництва та точного своєчасного виробництва, поставки запчастин; все більше впровадження «збірки на замовлення» та персоналізації продукту; широкий діапазон місцевих ринкових відмінностей, таких як різні стандарти викидів, правила безпеки та умови дороги; більша наближеність виробництва деталей до кінцевого складання та кінцевих ринків.

Концентрована фірмова структура забезпечує значну координацію та купівельну спроможність кількох гігантських провідних фірм і дозволяє кожній з них створювати власні специфікації та стандарти. Нестача галузевої стандартизації змушує тісно взаємодіяти між провідними фірмами та постачальниками, які у свою чергу формують структуру та відносини у ланцюгах вартості. У результаті, хоча провідні фірми і найбільші постачальники стали глобальними компаніями з багатонаціональними операціями, потреба в тісній співпраці виробництва з індивідуальними виробниками транспортних засобів для певного географічного ринку призвела до розвитку численних регіональних виробничих систем (наприклад, Північна Америка, Східна Азія, Латинська Америка). Це характеризується сильною регіональною інтеграцією виробничої структури та тісним зв'язком місцевих та національних заходів в ланцюгу вартості в регіоні. Через великі інвестиції в капітальне обладнання та навички, а також тісні зв'язки в ланцюгу створення вартості, ці автомобільні виробничі кластери мають тенденцію бути більш стабільними та довготривалими, ніж інші галузі [10].

Продукти Apple є популярною темою для тематичних досліджень глобальних ланцюгів створення вартості. Д. Джейсон, К. Кремер і Г. Лінден застосували аналітичну методологію мікрорівня для вимірювання, картографування та аналізу розподілу цінності, вбудованої в продукти Apple вздовж ланцюга поставок [11]. Вони визначають і виділяють компоненти, що використані у продуктах, і, таким чином, мають можливість отримати відповідні заводські ціни та/або витрати на ці компоненти і частини. Вони використовують ставки операційної маржі постачальників як проксі для оцінки отриманої вартості цими постачальниками сировини. Так само вони оцінюють валовий прибуток виробництва, дистрибуції та роздрібних послуг як проксі для оцінки вартості, отриманої цими послугами провайдерів. Вони виявили, що після вирахування цих оцінок із ціни продуктів Apple, залишкова вартість, що становить приблизно 30 відсотків для iPod або iPad і 56 відсотків для iPhone — пішла до Apple, провідної компанії в ланцюгу вартості.

Хоча якісні або засновані на мікроданих прикладні дослідження продукту чи галузі надають поглиблені відомості про конфігурацію та характеристики конкретного ланцюга поставок, вони не пропонують повної картини розриву між доданою вартістю та валовою торгівлею на макрорівні як участь економіки в глобальних виробничих ланцюгах [12]. На основі теоретичного бекграунду, що існують, глобальні ланцюги створення вартості можна бути угрупованні в наступні чотири основні категорії (таблиця 1).

Через проблему «подвійного рахунку» у звичайній статистиці валової торгівлі, в основному через те, що проміжні товари багаторазово перетинають кордони, існує ризик завищення внутрішньої доданої вартості в експорті [13].

Використання міжкраїнних таблиць витрат-випуску, що пов'язують виробничі процеси всередині та між собою країни було визнано найбільш здійсненним, послідовним і комплексним підходом до вимірювання торгівлі в умовах доданої вартості у всьому світі [14].

Показники торгівлі доданою вартістю враховують додану вартість кожної країни у виробництві товарів і послуг, які споживаються в усьому світі.

Показники виражені в мільйонах доларів США за поточними цінами, у випадку грошової оцінки, або у відсотках для коефіцієнтів і часток. Вони дають інформацію про:

- вміст внутрішньої та зовнішньої доданої вартості валового експорту за галузями-експортерами;
- вміст послуг у валовому експорті за галузями-експортерами, за видами послуг та походженням доданої вартості;
- участь у глобальних ланцюгах створення вартості через проміжний імпорту, що втілюється в експорті (зворотні зв'язки), і внутрішню додану вартість в експорті партнерів і кінцевий попит (прямі зв'язки);
- глобальну орієнтацію промислової діяльності, тобто частку галузевої доданої вартості, яка задовольняє іноземний кінцевий попит;
- країну та галузь походження доданої вартості в кінцевому попиті, включаючи походження доданої вартості в кінцевому споживанні (домогосподарствами та урядом) та у валовому накопиченні основного капіталу (інвестиції підприємств);
- двосторонні торгові відносини, засновані на потоках доданої вартості, втіленої у внутрішньому кінцевому попиті;
- міжрегіональні та внутрішньорегіональні зв'язки;
- вміст внутрішньої доданої вартості імпорту.

Таблиця 1

Основні аналітичні підходи до глобального ланцюга створення вартості

Аналітичний підхід	Опис	Метод вимірювання
Ланцюг поставок управління	Бізнес-аналітична структура з точки зору фірми про те, як фірма може підвищити конкурентоспроможність у контексті глобальних ланцюгів створення вартості	Конкретний бізнес/галузевий досвід
Кейс вивчення промисловості або продукту	Поглиблений аналіз глобальних ланцюгів створення вартості з точки зору промисловості, як розподілу вартості вздовж ланцюгу поставок, ключових гравців, основних характеристик ланцюга вартості тощо.	Опитування фірм на мікрорівні; уточнення широких економічних категорій* за класифікацією кінцевого використання та статистики торгівлі
Аналіз на основі моделі «витрати-випуск»	Кількісний аналіз макроперспективи, структури «витрат-випуску» для вимірювання спеціалізації країни у мережі світового виробництва та її участі в глобальних ланцюгах створення вартості	Вимірювання торгівлі з доданою вартістю на основі таблиць витрат-випуску між країнами.
Інші аналітичні підходи	Застосування моделей загальної та часткової рівноваги, а також моделей гравітації для аналізу глобальних ланцюгів створення вартості	Дані про галузь або фірму; статистика торгівлі; міжкраїнні таблиці витрати-випуск тощо

*Широкі економічні категорії (Broad Economic Categories) — це 3-значна класифікація Статистичного відділу ООН, яка групує товари відповідно до їхнього основного кінцевого використання. 4-й перегляд включає сім найкращих категорій: їжа та напої; галузь, що постачається в іншому місці; паливно-мастильні матеріали; засоби виробництва, частини та приладдя; транспортне обладнання, запчастини та приладдя; товари народного споживання, які не вказані в іншому місці; товари, в іншому місці не зазначені. Він прив'язаний до основних класів товарів у Системі національних рахунків, які включають товари споживання, проміжні товари та капітальні товари.

Науковці Д. Хаммельс, Дж. Іші та Ш.-Дж. Вей були одними з перших дослідників, які пропонують використовувати структуру «входу-виходу» для оцінки зовнішнього вмісту доданої вартості, втіленою в проміжному імпорті, який використовується для виробництва експорту як спосіб вимірювання вертикальної спеціалізації. У своїх обчисленнях, вони враховують імпортні ресурси, які використовуються безпосередньо для виробництва експорту, а також опосередковано для виробництва внутрішніх ресурсів, які згодом використовуються у виробництві на експорт. З точки зору експорту, Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї запропонували альтернативну концепцію вертикальній спеціалізації світу, що відноситься до проміжного експорту країни, яка використовується як вхідні дані у виробництві іншої країни на експорт [15].

Р. Джонсон і Г. Ногера зазначили, що запропонована Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї концепція вертикальної спеціалізації світу застосовувалася з припущенням, що експорт країни повністю поглинається кінцевим попитом за кордоном [13].

Р. Купман, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей мали відповідний коментар щодо підходу Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї [12]. По-перше, вони звернули увагу на проблему з першим припущенням в оцінці Д. Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї концепція вертикальної спеціалізації світу, яка стверджує, що інтенсивність у використанні імпортованих ресурсів є однаковою між виробництвом для експорту та виробництвом для внутрішній продаж; Р. Купман, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей зазначили, що це припущення не виконується за наявності торгівлі результатами обробки давальницької сировини. Вони також вказали на проблему з другим припущенням Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї, яке стверджує, що імпортні ресурси на 100 відсотків надходять з-за кордону. Знову ж таки, Р. Купман, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей довели, що це припущення не виконується, коли початковий експорт проміжних товарів країни зрештою повертається назад до країни для наступного етапу виробництва.

Після Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї в літературі використовується подібна структура «вводу-виводу», але приймає різні підходи до оцінки показників доданої вартості.

Д. Хаммельс, Дж. Іші та К.-М. Ї далі пропонують концепцію концепція вертикальної спеціалізації світу, визначений як початковий експорт, який повертається до країни походження як вбудовані в імпортні товари, які споживаються, інвестуються або використовуються як сировина для внутрішнього кінцевого використання.

На основі використання даних про витрати-випуск і двосторонню торгівлю від глобальної мережа дослідників, які проводять кількісний аналіз питань міжнародної економічної політики, Р. Джонсон і Г. Ногера оцінюють відношення доданої вартості до валового експорту як спосіб вимірювання інтенсивності розподілу виробництва [13].

Також базуючись на даних глобальної мережа дослідників, які проводять кількісний аналіз питань міжнародної економічної політики, але з додатковими уточненнями, Р. Купман, В. Пауерс, Ж. Ван та Ш.-Дж. Вей доклали значних зусиль для декомпозиції валового експорту на рівні країни-сектору та запропонувати новий спосіб вимірювання виявленої порівняльної переваги, балансу двосторонньої торгівлі, і ефекту торговельних витрат у термінах доданої вартості [16]. На основі Всесвітньої бази даних введення-виведення, Р. Штерер, Н. Фостер і Г. де Вріз розкладають доданий вміст шляхом поділу виробництва факторів капіталу та праці з різним рівнем освіти [17].

Р. Купман, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей розширювали методологію декомпозиції валового експорту попереднього дослідження, інтегруючи різні показники доданої вартості [16]. Вони пропонують уніфіковану систему бухгалтерського обліку, який розбиває валовий експорт на різні компоненти доданої вартості за джерелом, у тому числі експорт з доданою вартістю (VT) та внутрішню додану вартість, яка повертається додому (VS1), іноземну додану вартість (VS), а також додаткові терміни подвійного рахунку (рис. 1).

Одним із головних внесків концепції Р. Купмана, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей є система обліку валового експорту, яка полягає в тому, що вона дає можливість кількісно визначити та розподілити різні види термінів подвійного обліку у валовому експорті.

Р. Купман, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей розрізняють визначення «внутрішня додана вартість в експорті» та «внутрішній зміст в експорті». Перше виключає внутрішню додану вартість в проміжному експорті, який зрештою повертається додому (VS1), але останній також включає VS1. Іншим внеском цієї системи є подолання розриву між офіційною торговельною статистикою, яка представлена у валовому вираженні, і національними рахунками, які представлені у виразі доданої вартості.

На основі декомпозиції валового експорту в концепції Р. Купман, В. Пауерс, Ж. Ван та Ш.-Дж. Вей, було розроблено такі додаткові виміри торгівлі доданою вартістю: індекс участі у глобальних ланцюгах вартості, який складається з двох компонентів, що відображають висхідні та низхідні зв'язки в GVC. По-перше, «участь вперед» у глобальних ланцюгах вартості стосується внутрішньої доданої вартості, втіленої в іноземному експорті як частка загального експорту країни-джерела [18]. Вона кореспондується з «Внутрішньою доданою вартістю у проміжному експорті, яка ре-експортується у треті країни (3)», що відображено на рисунку 1.

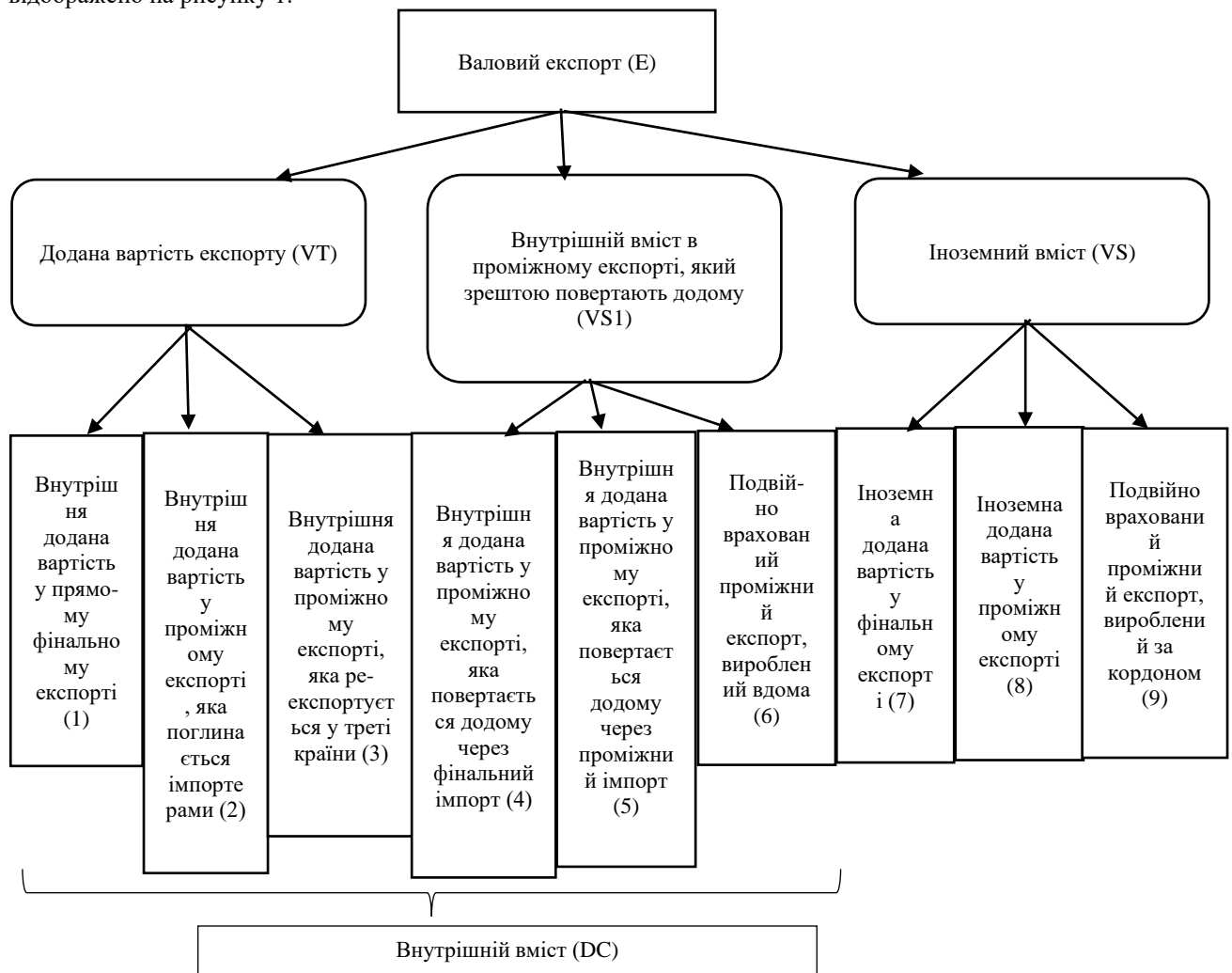


Рис. 1. Декомпозиція валового експорту за Р. Купманом, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей [16]

По-друге, «зворотна участь» у GVC відноситься до іноземної доданої вартості, втіленої в експорті, як частка загального валового експорту країни-експортера [18]. Вона кореспондується із «Іноземною доданою вартістю у фінальному експорті (7)» та «Іноземною доданою вартістю у проміжному експорті (8)», що також відображено на рисунку 1.

«Участь вперед» з точки зору постачальника або продавця забезпечує експорт проміжних ресурсів для подальшого виробництва, коли економіка, що знаходиться на етапі видобутку, а «зворотна участь» з

точки зору покупця або джерела забезпечує проміжні ресурси для виробництва експорту, коли економіка, що знаходиться на етапі переробки, імпортує.

Спираючись на цю структуру концепції Р. Купман, Ж. Ван і Ш.-Дж. Вей та Ж. Ван, Ш.-Дж. Вей, Кс. Ю та К. Чжу пропонують дві додаткові аналітичні основи, рамки декомпозиції ВВП і рамки декомпозиції виробництва кінцевих товарів [19]. Структура декомпозиції ВВП забезпечує аналітичну структуру з точки зору виробника, засновану на прямому зв'язку, яка розбиває ВВП на три сегменти: (1) чистий внутрішній сегмент, де виробнича діяльність безпосередньо задовольняє внутрішній кінцевий попит; (2) традиційний торговий сегмент, пов'язаний із експортом кінцевих товарів, де виробнича діяльність призначена для безпосереднього кінцевого споживання за кордоном; та (3) сегмент глобального ланцюгу створення вартості, пов'язаний із проміжним експортом, де виробнича діяльність призначена для проміжної торгівлі, яка буде далі здійснюватися вздовж глобального ланцюгу створення вартості [20].

Крім того, Ж. Ван, Ш.-Дж. Вей, Кс. Ю та К. Чжу розбивають сегмент глобальних ланцюгів створення вартості на прості та складні [19]:

- перші відносяться до виробництва проміжних ресурсів, які перетинають кордони один раз;
- другі відносяться до виробництва проміжних ресурсів, які багаторазово перетинають кордони.

Ця структура розбиває виробництво кінцевих товарів на внутрішнє та зовнішнє кінцеве споживання з вбудованою цінністю, отриманою з вітчизняних та іноземних джерел.

Ж. Ван, Ш.-Дж. Вей, Кс. Ю та К. Чжу запропонували новий показник торгівлі доданою вартістю, індекс виробничої довжини, що вимірює довжину виробничого ланцюга від первинних ресурсів у секторі та країні 1 до кінцевої продукції сектору у країні 2.

Ж. Ван, Ш.-Дж. Вей, Кс. Ю та К. Чжу переглянули порядок вимірювання «вперед» і «назад» Індексу участі у глобальних ланцюгах створення вартості: індекс участі «вперед», що вимірює частку факторів виробництва, зайнятих у парі країна-сектор, яка бере участь у діяльності з розподілу виробництва між країнами; індекс зворотної участі, що вимірює частку кінцевої продукції, виробленої країною-сектором, що надходить від діяльності глобальних ланцюгів створення вартості.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, оскільки глобальні ланцюги створення вартості функціонують на достатньо високому організаційному рівні, пов'язуючи етапи виробництва різних товарів і послуг у часі та просторі, їхні економічні, соціальні та політичні наслідки змінюються залежно від унікальної комбінації позиції та зв'язку в ланцюгу вартості, стадії виробництва, місця розташування і типу продукту в кожному з них. До чинників, які впливають на глобальні ланцюги створення вартості, можна віднести обсяг ринку, витрати, торгову політику, прямі іноземні інвестиції, інфраструктуру та інше. На теоретичного бекграунду до ефектів від участі в глобальних ланцюгах створення вартості були віднесені нові технології, конкуренція, зростання продуктивності, економічне зростання, різноманітність товарів, створення нових робочих місць, збільшення валового внутрішнього продукту та багато інших.

На основі аналізу досліджень, що існують, глобальні ланцюги створення вартості можуть бути угрупованні в наступні чотири основні категорії :1) ланцюг поставок управління; 2) кейс вивчення промисловості або продукту; 3) аналіз на основі моделі «витрати-випуск»; 4) інші аналітичні підходи. Для першої категорії характерна бізнес-аналітична структура з точки зору фірми про те, як фірма може підвищити конкурентоспроможність у контексті глобальних ланцюгів створення вартості. Друга категорія будується на поглибленому аналізі глобальних ланцюгів створення вартості з точки зору промисловості, як розподілу вартості вздовж ланцюгу поставок, ключових гравців, основних характеристик ланцюга вартості тощо. Третя категорія ґрунтується на кількісному аналізі макроперспективи, структури «витрат-випуску» для вимірювання спеціалізації країни у мережі світового виробництва та її участі в глобальних ланцюгах створення вартості. В основі останнього підходу лежить застосування моделей загальної та часткової рівноваги, а також моделей гравітації для аналізу глобальних ланцюгів створення вартості.

Проте, незважаючи на те, що в цьому дослідженні розглядається широкий спектр літератури, пов'язаної з глобальними ланцюгам створення вартості, і висвітлюються теми, які є ключовими для розвитку повного розуміння існуючих досліджень глобальних ланцюгів створення вартості, воно не є вичерпним. Таким чином, попри те, що ці основні аналітичні підходи надають різноманітні інструменти для кращого розуміння того, як розвивалися та функціонували глобальні ланцюги створення вартості, залишається багато нюансів, які слід вивчити щодо їх локальних і глобальних зовнішніх ефектів.

Література

1. Гірна, О.Б. Локальні та глобальні аспекти формування доданої вартості у ланцюгу поставок. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №1. С. 22-28.
2. Дугінець, Г.В. Глобальні ланцюги вартості: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 412 с.

3. Ярошук Д.О., Охріменко О.О.Інтеграція вітчизняних наукомістких виробництв у глобальні ланцюга доданої вартості. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №14.
4. Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
5. Gereffi, Gary. 1994. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. *In Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger Publishers, 95–122.
6. Gereffi, Gary. 1999. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48 (1): 37–70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0).
7. Kleinhans, Jan-Peter and Baisakova, Nurzat (2020), The Global Semiconductor Value Chain: A Technology Primer for Policy Makers, Berlin: Stiftung Neue Verantwortung.
8. Humphrey, John, and Hubert Schmitz. 2002. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies* 36 (9): 1017–1027
9. Gereffi, Gary, and Karina Fernandez-Stark. 2016. *Global Value Chain Analysis: A Primer*. 2nd Edit. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Durham, NC: Duke University.
10. Sturgeon, Timothy J. 2003. What Really Goes On in Silicon Valley? Spatial Clustering and Dispersal in Modular Production Networks. *Journal of Economic Geography* 3 (2): 199–225.
11. Sturgeon, Timothy J., and Momoko Kawakami. 2011. “Global Value Chains in the Electronics Industry: Characteristics, Crisis, and Upgrading Opportunities for Firms from Developing Countries. *International Journal of Technological Learning, Innovation, and Development* 4 (1/2/3): 120–47.
12. Dedrick, Jason, Kenneth L. Kraemer, and Greg Linden. 2010. Who Profits from Innovation in Global Value Chains? A Study of the iPod and Notebook PCs. *Industrial and Corporate Change* 19 (1): 81–116.
13. Koopman, Robert, Zhi Wang, and Shang-Jin Wei. 2014. Tracing Value-Added and Double Counting in Gross Exports. *American Economic Review* 104 (2): 459–94.
14. Johnson, Robert C., and Guillermo Noguera. 2012. Accounting for Intermediates: Production Sharing and Trade in Value Added. *Journal of International Economics* 86 (2): 224–36.
15. Degain, Christophe, Lin Jones, Zhi Wang, and Li Xin. 2014. The Similarities and Differences among Three Major Inter-Country Input-Output Databases and Their Implications for Trade in Value-Added Estimates. USITC Working Paper 2014-12B.
16. Hummels, David, Jun Ishii, and Kei-Mu Yi. 2001. The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade. *Journal of International Economics* 54 (1): 75–96.
17. Koopman, Robert, William Powers, Zhi Wang, and Shang-Jin Wei. 2010. “Give Credit Where Credit Is Due: Tracing Value Added in Global Production Chains. NBER Working Paper w16426.
18. Stehrer, Robert, Neil Foster, and Gaaitzen de Vries. 2012. Value Added and Factors in Trade: A Comprehensive Approach. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw) Working Paper 80.
19. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2017. TiVA 2016 Indicator: Definitions. URL: http://www.oecd.org/sti/ind/tiva/TIVA_2016_Definitions.pdf.
20. Wang, Zhi, Shang-Jin Wei, Xinding Yu, and Kunfu Zhu. 2017. “Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles.” NBER Working Paper 23222
21. Jones Lin, Demirkaya Meryem, Bethmann Erika. Global value chain analysis: concepts and approaches. *Journal of International Commerce and Economics*. April 2019. P. 1–29.

References

1. Hirna, O.B. (2022). Lokalni ta hlobalni aspekty formuvannya dodanoi vartosti u lantsiuha postavok. [Local and global aspects of the formation of added value in the supply chain] *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1, 22-28. (in Ukrainian)
2. Duginets G.V. (2018) Hlobalni lantsiuhy var-tosti: monohrafiia [Global value chains: monograph]. Kyiv: Kyiv National Trade and Economy University. (in Ukrainian)
3. Yaroshuk D.O. & Okhrimenko O.O. (2020). Intehratsiia vitchyznianskykh naukomistkykh vyrobnytstv u hlobalni lantsiuha dodanoi vartosti [Integration of domestic knowledge-intensive industries into global value-added chains]. *Actual problems of economy and management*, 14 (in Ukrainian).
4. Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
5. Gereffi, Gary. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. *In Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger Publishers, 95–122.
6. Gereffi, Gary. (1999.) International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48 (1): 37–70.
7. Humphrey, John, and Hubert Schmitz. (2002) How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies* 36 (9): 1017–1027
8. Gereffi, Gary, and Karina Fernandez-Stark. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. 2nd Edit. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Durham, NC: Duke University.
9. Sturgeon, Timothy J. (2003). What Really Goes On in Silicon Valley? Spatial Clustering and Dispersal in Modular Production Networks. *Journal of Economic Geography* 3 (2): 199–225.
10. Sturgeon, Timothy J., and Momoko Kawakami. (2011) Global Value Chains in the Electronics Industry: Characteristics, Crisis, and Upgrading Opportunities for Firms from Developing Countries. *International Journal of Technological Learning, Innovation, and Development* 4 (1/2/3): 120–47.
11. Dedrick, Jason, Kenneth L. Kraemer, and Greg Linden. (2010) Who Profits from Innovation in Global Value Chains? A Study of the iPod and Notebook PCs. *Industrial and Corporate Change* 19 (1): 81–116.

12. Koopman, Robert, Zhi Wang, and Shang-Jin Wei. (2014) Tracing Value-Added and Double Counting in Gross Exports. *American Economic Review* 104 (2): 459–94.
13. Johnson, Robert C., and Guillermo Noguera. (2012) Accounting for Intermediates: Production Sharing and Trade in Value Added. *Journal of International Economics* 86 (2): 224–36.
14. Degain, Christophe, Lin Jones, Zhi Wang, and Li Xin. (2014) The Similarities and Differences among Three Major Inter-Country Input-Output Databases and Their Implications for Trade in Value-Added Estimates. USITC Working Paper 2014-12B.
15. Hummels, David, Jun Ishii, and Kei-Mu Yi. (2001) The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade. *Journal of International Economics* 54 (1): 75–96.
16. Koopman, Robert, William Powers, Zhi Wang, and Shang-Jin Wei. (2010) Give Credit Where Credit Is Due: Tracing Value Added in Global Production Chains. NBER Working Paper w16426.
17. Stehrer, Robert, Neil Foster, and Gaaitzen de Vries. (2012). Value Added and Factors in Trade: A Comprehensive Approach. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw) Working Paper 80.
18. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2017. TiVA 2016 Indicator: Definitions. URL: http://www.oecd.org/sti/ind/tiva/TIVA_2016_Definitions.pdf.
19. Wang, Zhi, Shang-Jin Wei, Xinding Yu, and Kunfu Zhu. (2017) Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles.” NBER Working Paper 23222
20. Jones Lin, Demirkaya Meryem, Bethmann Erika. (2019) Global value chain analysis: concepts and approaches. *Journal of International Commerce and Economics*. April 2019. P. 1–29.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-25>

УДК 330.341:658

СПІЦИНА Ангеліна

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>

angel7a@ukr.net

ГОЛОВА Інна

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9717-7109>

inna.golova@gmail.com

ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ

У статті розглянуто основні функції та методи управління інтелектуальним капіталом підприємства, уточнено трактування терміну «управління інтелектуальним капіталом» підприємства. Наведено принципи, визначено мету й завдання реалізації процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства. Проаналізовано процеси, пов'язані з управлінням знаннями – складової частини інтелектуального капіталу.

Досліджено проблему управління знаннями персоналу як важливого активу діяльності підприємства. Доведено важливість знань персоналу у процесі формування конкурентної переваги підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках. Визначено сутність знань та процес їх утворення, ідентифікації та застосування. Розглянуто кругообіг інтелектуального капіталу, у процесі якого відбувається його самозростання. Визначено вплив інтелектуального капіталу, зокрема на розвиток та умови досягнення «економіки, що базується на знаннях».

Визначальна особливість інтелектуального капіталу полягає в тому, що ним володіє не лише підприємець, але й найманий персонал. Інтелектуальний капітал виникає внаслідок взаємодії людей, людей та інформаційних ресурсів, а також людей і елементів фізичного капіталу в процесі виробництва. Він містить у собі все, що знає підприємство. Це можуть бути ідеї, різні типи знань, інновації, ноу-хау, знання, якими володіє персонал підприємства, база знань підприємства, електронна мережа й база даних на її основі, співробітництво із клієнтами, тобто все, що дає змогу реагувати на зміну ринкової кон'юнктури швидше за конкурентів. Отже, інтелектуальний капітал – це сукупність явних і неявних знань, які підприємство може перетворити в прибуток.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, знання, персонал, управління, транспортна система, вплив, інноваційна економіка.

SPITSINA Anhelina, GOLOVA Inna

National Transport University

THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON KNOWLEDGE MANAGEMENT OF TRANSPORT SYSTEM STAFF

The article examines the main functions and methods of managing an enterprise's intellectual capital, clarifying the interpretation of the term "intellectual capital management" of an enterprise. The principles are given, the goal and task of the implementation of the intellectual capital management process of the enterprise are determined. Processes related to knowledge management - a component of intellectual capital - have been analyzed.

The problem of personnel knowledge management as an important asset of the enterprise was studied. The importance of personnel knowledge in the process of forming the competitive advantage of the enterprise in the conditions of intensifying competition on the domestic and foreign markets has been proven. The essence of knowledge and the process of its formation, identification and application are defined. The cycle of intellectual capital, in the process of which its self-growth takes place, is considered. The influence of intellectual capital, in particular, on the development and conditions for achieving the "knowledge-based economy" is determined.

The defining feature of intellectual capital is that it is owned not only by the entrepreneur, but also by hired personnel. Intellectual capital arises from the interaction of people, people and information resources, as well as people and elements of physical capital in the production process. It contains everything the company knows. These can be ideas, different types of knowledge, innovations, know-how, knowledge possessed by the company's personnel, the company's knowledge base, the electronic network and the database based on it, cooperation with customers, i.e. everything that makes it possible to respond to a change in market conditions. junctures faster than competitors. So, intellectual capital is a set of explicit and implicit knowledge that the company can turn into profit.

Keywords: intellectual capital, knowledge, personnel, management, transport system, impact, innovative economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвиток економічних процесів неможливий без використання інтелектуального капіталу, в основі якого лежать інформація та знання та який на відміну від інших видів капіталу має здатність до самозростання в процесі використання. Все це зобов'язує економістів об'єктивніше досліджувати умови, фактори, особливості розвитку інтелектуального капіталу та його вплив на економічні процеси. Потреби глобального ринку спонукають підприємства транспортної системи постійно створювати нові послуги, продукти або удосконалювати існуючі задля утримання та розширення конкурентних позицій, а також отримання прибутку. Вищезазначене вимагає від підприємств переходу на нові методи управління,

основою яких є знання. Для ефективного застосування знань на всіх етапах виробництва та реалізації послуг, робіт, продукції підприємствам необхідна розробка раціонального інструментарію управління знаннями. Управління знаннями поступово стає важливим фактором формування управлінського персоналу сучасних підприємств транспорту. Підходи до управління знаннями повинні інтегрувати та врівноважувати людські та технологічні компоненти знань.

Досвід високорозвинутих країн показує, що зарубіжні підприємства приділяють значну увагу процесам генерації знань, їх оновлення та раціонального управління знаннями в процесі виробничої діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці формування інтелектуального капіталу та практичним аспектам його використання у діяльності підприємств присвячено праці таких науковців, як, зокрема, І. Бажан, Ю.Бех, О. Бутнік-Сіверський, Н. Гавкалова, Л. Городянська, О. Захаріна, І. Іванова, С. Ілляшенко, О. Кендюхов, А. Колот, Н. Кравчук, Н. Притуляк, О. Собко.

Проблематика управління знаннями підприємств досліджувалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Н. Бутенко, Ю. Вовк, М. Мартиненко, І. Мойсеєнко, І. Пивоварова, М. Руденко, Й. Ситник, І. Токмакова, І. Войтов. Ними розглянуто підходи до визначення поняття «управління знаннями», окреслено функції, етапи та складові системи управління знаннями на підприємстві.

На сучасному етапі розвитку залишаються невирішеними питання щодо структури інтелектуального капіталу підприємств, форм і методів управління інтелектуальним капіталом підприємства, його впливу на економічні процеси, ринкову вартість підприємства, конкурентоспроможність.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Економічні реформи в Україні потребують значних змін у ставленні до інтелектуального капіталу, усвідомлення його зростаючої ролі в системі факторів соціально-економічного розвитку підприємств транспорту. Інноваційна політика підприємств має бути спрямована на активізацію його використання.

Важливою умовою досягнення окресленої мети є управління процесами формування й використання інтелектуального капіталу та знань персоналу підприємств транспортної системи. Незважаючи на значні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання управління процесами продукування й використання знань персоналом для формування конкурентних переваг підприємств під час обґрунтування вибору стратегічних напрямів їх випереджаючого інноваційного розвитку.

Проте, в умовах активної інтелектуалізації й діджиталізації національних господарств, потребує розробки стратегія розвитку інтелектуального капіталу та знань персоналу підприємств України враховуючи позитивний досвід провідних країн світу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування поняття управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортної системи, визначення функцій управління інтелектуальним капіталом, його впливу на розвиток економічних процесів у цілому і зокрема – на управління знаннями персоналу підприємства а також розроблення методичних засад управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємств транспорту для реалізації стратегії їх випереджаючого інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Транспорт є надзвичайно важливою складовою світової економіки, бо жодна держава не може комплексно розвиватися без транспортної системи. Тому ефективне впровадження інновацій у цій галузі стає пріоритетним завданням у планах розвитку світової транспортної системи.

У наш час важко переоцінити значення впровадження новітніх технологій у транспортній галузі, ці заходи мають величезне значення для економіки будь-якої держави і, зокрема, відіграють провідну роль для інтеграції України у світову транспортну систему, як найбільшої європейської держави з потужним транзитним потенціалом.

Головне завдання держави у сфері функціонування та інноваційного розвитку транспорту полягає у створенні умов для економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та якості життя населення через забезпечення доступу до безпечних і сучасних транспортних послуг, перетворення географічних особливостей країни на її конкурентні переваги. Стратегічною метою розвитку транспортної системи є задоволення потреб інноваційного розвитку економіки і суспільства в конкурентоспроможних транспортних послугах

Постійні зміни та виклики зовнішнього середовища, посилення конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності транспортних підприємств, підвищення значення чинника часу,

розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значущість внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити ефективність підприємницької діяльності.

В умовах війни значно зросла важливість ринку транспортних перевезень для економіки України, формування товарообігу у ній, забезпечення усім необхідним населення та армії. Ринок вантажних перевезень, особливо автомобільних, є висококонкурентним і невеликі підприємства, які на ньому функціонують, повинні постійно адаптовувати свою діяльність до тих змін, які на ньому відбуваються, досліджувати конкурентне середовище на ньому, визначати напрями посилення своїх конкурентних переваг[26].

Останнім часом все більшого значення набувають Глобальні цілі сталого розвитку, що ухвалені на Саміті ООН та забезпечення яких має стати однією із цілей кожного господарюючого суб'єкта. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було започатковано інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку[8]. Адже вони мають комплексний та неподільний характер і забезпечують зрівноваження трьох вимірів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного[24]. Виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку для транспортних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності стає важливим завданням та може свідчити про перехід на вищий рівень організаційної зрілості за рахунок забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

Сучасний стан соціального та економічного розвитку суспільства потребує нових підходів до підвищення ефективності діяльності підприємств транспортної системи, насамперед, високого рівня культури управління, досконалої технології, методів і механізмів її застосування, що вимагає підготовки інтелектуального капіталу як одного із пріоритетів інноваційного розвитку[24].

Зростаючий інтерес до питань управління знаннями та інтелектуальним капіталом, який спостерігається у світовій та українській літературі, є перш за все відповіддю на виклики практики управління. Нині інтелектуальний капітал сприймається як важливий чинник, що визначає успіх підприємств транспорту, джерело конкурентної переваги та ключовий елемент створення ринкової вартості.

На сьогодні, управління інтелектуальним капіталом зосереджене, переважно, на мікрорівні – існує множина теорій і концепцій, стратегій управління, застосовуваних організаціями різного роду. Проте, структуризація знань в розрізі інтелектуального капіталу дає підставу припустити, що ефективність управління ними окремим суб'єктом, залежить від ефективності управління загальним інтелектуальним капіталом країни.

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, навичок, вмінь працівників, інтелектуальної власності підприємства і інших нематеріальних активів, які ефективно використовуються, для ефективної науково-дослідницької, виробничої та комерційної діяльності [1]. Особливості інтелектуального капіталу полягають і в тому, що зовсім по-новому розв'язують проблеми його збереження і нагромадження.

Вчений Т. Стюарт визначив інтелектуальний капітал як суму всіх знань, відомих працівникам [22]. Але Л. Едвісон і М. Мелоун розглядають “інтелектуальний капітал” як приховану вартість компанії, нефінансову складову підприємницької діяльності, приховані умови розвитку [9]. О. В. Кендюхов тлумачить інтелектуальний капітал, як здатність підприємства створювати нову вартість, інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані), як засіб створення нової вартості. Науковець виділяє персоналізований капітал, до якого зараховує знання й уміння, творчі здібності, освіту, професійну кваліфікацію, ціннісні установки персоналу, психометричні характеристики; техніко-технологічний – винаходи, корисні моделі, промислові взірці, патенти, виробничі секрети (ноу-хау), права на дизайн; інфраструктурний – інформаційні технології, бази даних, організаційна структура, філософія управління, корпоративна культура, ділове співробітництво, клієнтський капітал – відносини з покупцями, контракти, портфель замовлень, франшизи, ліцензійні угоди; марочний капітал – торговельні марки, товарні знаки, корпоративна марка (ім'я), марки обслуговування, ділова репутація [12].

Науковець А. Чухно [25] визначає інтелектуальний капітал як капітал, що акумулює наукові та професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі - усе те, що визначає імідж фірми і зміст її функціонування. Н. Гавкалова [6] під інтелектуальним капіталом розуміє інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних і загальних знань працівників, їхньому досвіді, уміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як винахідникові, так й іншим суб'єктам господарювання, а також використовуються з метою отримання додаткової вартості.

Багато фахівців ототожнюють інтелектуальний капітал з нематеріальними активами компанії, що є не зовсім вірним. Розглянувши основні підходи до визначення поняття інтелектуального капіталу, як повного, що відображає суть, можна прийняти наступне.

Інтелектуальний капітал - це сукупність знань, досвіду і ключових компетенцій персоналу компанії,

інтелектуальної власності, інформації, відносин компанії з партнерами та клієнтами, яка забезпечує створення доданої вартості та унікальних конкурентних переваг в обраному сегменті ринку [1].

Результати синтезування підходів вчених до визначення інтелектуального капіталу узагальнено нами в табл.1. Представлені визначення та пов'язані з ними поняття слугують корисною основою для розуміння ролі інтелектуального капіталу в підвищенні ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 1

Систематизація визначень категорії «інтелектуальний капітал»

Автори	Визначення
<i>Вітчизняні вчені</i>	
Гавкалова Н.	Інтелектуальні ресурси, що втілені в сукупності наукових, професійних і загальних знань працівників, їхньому досвіді, уміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, які можуть належати як його винахідникові, так й іншим суб'єктам господарювання, а також використовуються з метою отримання додаткової вартості
Кендюхов О.	Здатні створювати вартість інтелектуальних ресурсів підприємства, представлених людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно чи залученими як засоби створення нової вартості
Стрижак О.	Сукупність здібностей і знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі з метою створення інноваційного потенціалу й отримання доходу
Бутнік-Сіверський О.	Створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований, що утримується підприємством із метою отримання прибутку (додаткової вартості)
Чухно А.	Капітал, що акумулює наукові та професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю й інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі — усе те, що визначає імідж фірми та зміст її бізнесу
<i>Зарубіжні вчені</i>	
Стюарт А.	Сума знань усіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоздатність. "... Патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід і інформація про споживачів і постачальників. Об'єднані разом, ці знання становлять інтелектуальний капітал"
Брукінг Е.	Сукупність нематеріальних активів, які можуть бути використані для створення вартості і без яких компанія не може існувати та розвивати конкурентні переваги
Едвісон Л.	Прихована цінність організації. Це набір коренів дерева та якості плодів, які можна розглядати як відчутний результат його насправді прихованих коренів

Необхідно зазначити, що поняття "інтелектуальний капітал" не має свого закріплення в нормативно-правових актах, що зумовлює на практиці отождоження цієї дефініції з терміном "нематеріальні активи". У своїй праці Н. Проскуріна [17] виділяє головні підходи до розуміння до поняття "інтелектуальний капітал" та його співвідношення з поняттями "нематеріальні активи":

- інтелектуальний капітал є частиною нематеріальних активів;
- нематеріальні активи є частиною інтелектуального капіталу;
- нематеріальні активи й інтелектуальний капітал є тотожними поняттями;
- нематеріальні активи й інтелектуальний капітал мають як спільні, так і відмінні елементи.

Погоджуємося з думкою Н. Проскуріної та інших вчених стосовно того, що інтелектуальний капітал охоплює більш широке коло ресурсів, ніж нематеріальні активи (зокрема, права власності чи користування, оцінку яких можна достовірно виміряти).

Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних вчених засвідчують, що найчастіше компонентна структура інтелектуального капіталу представляється як сукупність людського капіталу, організаційного капіталу, капіталу відносин та емоційного капіталу.

Накопичення інтелектуального капіталу підприємств здійснюється в процесі використання інтелектуальної праці, що обумовлює виникнення ринкових відносини щодо придбання суб'єктами господарювання відповідних активів та формування інтелектуального потенціалу розвитку підприємства. Інтелектуальна праця, що базується на знаннях та творчих здібностях працівників, спрямована на створення й впровадження інновацій та втілюється безпосередньо в об'єктах інтелектуальної власності. Водночас її результатом є не лише новий інтелектуальний продукт, але й інтелектуальний розвиток самої особистості [12].

Інтелектуальний капітал трансформується з інтелектуального потенціалу, що активно використовується суб'єктами господарювання у процесі економічного розвитку з метою отримання доходу. Інтелектуальний потенціал трактується при цьому як можливості, створені інтелектуальними ресурсами різних рівнів, щодо реалізації певної мети. Інтелектуальні ресурси породжують людський капітал (сукупність розумових функцій, які перетворюють інформацію у знання), штучний інтелект (механічне відтворення деяких інтелектуальних дій людини, пов'язаних зі сприйняттям інформації та деякими елементами міркування, інтелектуальні продукти (надана на матеріальних носіях інформація, що містить нове знання, яке є результатом інтелектуальної праці) [20].

Аналіз вітчизняних літературних джерел за досліджуваною проблемою дозволив нам виокремити такі підходи до трактування поняття інтелектуального капіталу: інтелектуальний капітал як сукупність інтелектуальних ресурсів, що приносять корисний ефект при залученні до господарського обороту; інтелектуальний капітал як сукупність знань, досвіду, навичок тощо; як система економічних та соціальних відносин; як прогресивна сила розвитку суспільства та економіки (рис.1).

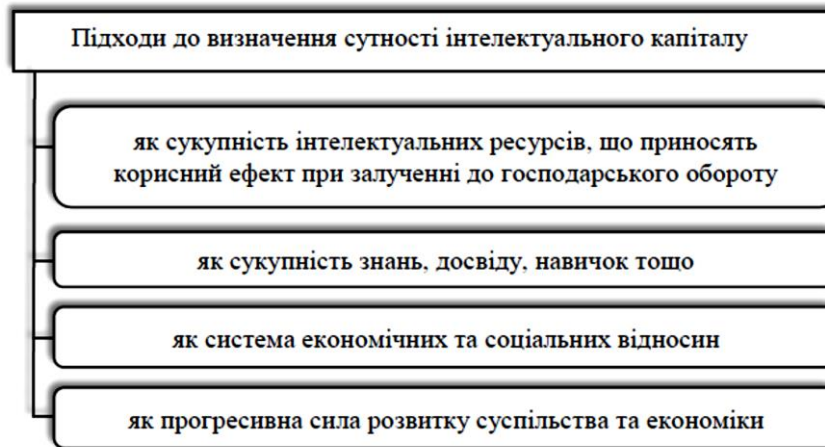


Рис. 1. Підходи до трактування поняття інтелектуального капіталу

Аналіз представлених думок дає змогу сформулювати такі висновки:

- інтелектуальний капітал створюється на основі управління ресурсами знань, які є джерелом та ресурсом створення вартості підприємства;
- ресурси знань, перетворені на цінності підприємства, формують основу створення й розвитку інтелектуального капіталу;
- важливіші (цінніші) ті знання, які щодо стратегічних цілей підприємства за їх використання створюють більшу вартість.

Таким чином, виправдано стверджувати, що інтелектуальний капітал включає компоненти, створені на основі управління ресурсами (активами) знань, які можуть стати основою отримання підприємством вигід, що у стратегічній перспективі сприяють збільшенню його вартості.

Слід також зазначити, що інтелектуальний капітал сам по собі є стратегічно важливим і не може бути заміненим на інший вид капіталу підприємства. Інтелектуальний капітал базується на знаннях персоналу, хоча включає інші складові, цінні для підприємства, такі як комерційний бренд або відносини з клієнтами. Важливою частиною цього капіталу є ключова компетенція, яка належить до потенційних операційних можливостей, створених в результаті навчання персоналу підприємства транспортної системи.

Різні аспекти управління знаннями підприємств досліджувалися вітчизняними вченими. І.П. Мойсеєнко [15] висвітлює підходи до побудови елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, говорить про необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. С.М. Ілляшенко [11] відзначає провідну роль знань у забезпеченні інноваційної культури підприємства. Вовк Я.Ю. запропоновано модель управління знаннями, яка спирається на такі чотири складові: 1) технології (дослідження даних і текстів, управління документообігом, засоби для організації спільної праці, корпоративні портали знань, системи підтримки прийняття рішення); 2) інфраструктура (структура, бізнес-процеси); 3) культура (усвідомлення ролі співробітника як носія знань); 4) інформаційне забезпечення (домени, джерела, типи, засоби накопичення та засоби оновлення знань) [5].

Хоча знання не єдина складова інтелектуального капіталу, проте мабуть одна з найважливіших. Людський капітал зазвичай включає працездатність, знання, інновації, адаптивність, досвід та освіту. Знання зазвичай класифікуються як підсвідомі або явні, хоча мають різні, але дуже корисні класифікації:

- Явні знання - знання в матеріальній формі;
- Неявні знання - знання в нематеріальній формі, які можуть бути перетворені на матеріальну форму, якщо це потрібно;
- Підсвідомі знання - знання в нематеріальній формі, які б мали надзвичайні труднощі в оперативному викладі в матеріальній формі.

Виходячи з наведених визначень, можна зробити висновок, що неявні та підсвідомі знання є важливими складовими людського капіталу, а явне знання є важливою складовою структурного капіталу [14].

Знання, які складаються з технічних знань та академічних знань, отримуються переважно за допомогою освіти і, таким чином, є теоретичними. Навички, здатність персоналу до виконання практичних завдань, здобуваються насамперед через практику, особливо мовчазні навички, які неможливо виразити

буквально, хоча це також може бути розвинене через освіту. Ставлення працівників - найважливіша складова інтелектуального капіталу, включаючи їх мотивацію до праці та задоволеність від роботи. Це розцінюється як необхідна умова, щоб працівники повною мірою розвивали свої компетенції. Творчість персоналу дозволяє йому еластично використовувати свої знання та постійно створювати інновації. Отже, це один з ключових факторів розвитку інтелектуального капіталу підприємства[19].

Так само важливу роль варто приділяти і управлінню даним ресурсом. Підприємство може використовувати наявні у персонала знання для виконання певних завдань, або забезпечити умови і контролювати процес, що сприяє збільшенню числа працівників, які прагнуть до оволодіння новою інформацією, щоб вони могли більш ефективно використовувати свій творчий потенціал в інтересах підприємства.

Людина, як суб'єкт економічної діяльності, поєднує у собі різні здібності, як розумові, так і фізичні. Людський капітал трансформується в працю, яка визначається кваліфікацією, індивідуальними здібностями, фізичними, розумовими, а також умовами праці, обладнанням робочим місцем, організацією і контролем діяльності. Людський капітал й особистість взаємопов'язані, це актив, який має мінімальну ліквідність, а також довгостроковий інвестиційний період[3].

Управління знаннями та створення інтелектуального капіталу слід розглядати як взаємозалежні процеси, що доповнюють один одного та перекриваються один одним, тому що інтелектуальний капітал є похідним та результатом умілого використання знань на практиці.

Для визначення процесу управління знаннями, необхідно врахувати такі передумови, пов'язані з роллю знань в управлінні бізнесом:

- знання є цінним, стратегічним ресурсом сучасного підприємства, основою створення ним інноваційних процесів;
- знання створюються персоналом (людьми);
- знання є ресурсом, який використовується в кожній сфері та на кожному рівні управління підприємством;
- в практиці не існує одного виду або категорії знань, найчастіше створюються їх інтегровані пакети різних видів;
- якість, своєчасність та цінність отриманих знань перевіряються середовищем, ринком і клієнтом, який оцінює цінність продукту або послуги для нього[11].

Отже, управління знаннями слід розглядати як сучасну концепцію управління підприємством, що підлягає постійній перевірці та контролю, інтегрований організаційний процес, що поєднує управління персоналом (людськими ресурсами), ключові бізнес-процеси й процедури, які здійснюються з використанням сучасних технологій та телеінформаційних систем.

Управління знаннями – це концепція стратегічного управління підприємством, орієнтована на збільшення вартості підприємства, заснована на вмілому придбанні та використанні знань персоналу і створенні інтелектуального капіталу[14].

Вважаємо, що знання для підприємства являють собою комбінацію досвіду, цінностей підприємства, контекстної інформації, оцінок, які формують загальні рамки для адаптації нового досвіду та інформації. Тобто знання виступають як продукт діяльності підприємства, як предмет кінцевого споживання, як виробничий ресурс, як засіб трансакцій та тезаврації прибутку. Необхідність управління знаннями виникає у підприємств за наявної потреби перетворення знань в актив, який здатний посилити рівень конкурентних переваг будь-якого підприємства, в тому числі і транспортної системи[18].

Однією з ключових проблем ефективного управління знаннями є необхідність забезпечення доступу лише до тих знань, які потрібні співробітникам у процесі їхньої діяльності, зберіганні знань, оновленні та вилученні у разі старіння. Важливою частиною управління знаннями виступають технології поширення, адаптації, конвертації і використання саме неявних знань, які тісно взаємопов'язані з емоціями, принципами, прихильністю тощо. (рис.2).

Ресурсна складова управління знаннями базується на наявному людському капіталі підприємства, який фактично є джерелом знань, їх генератором та користувачем. Ресурсний блок складається із: створення (отримання) знань, ефективного використання наявних знань, системи підготовки та перепідготовки персоналу задля оновлення і поповнень умінь та навичок, обміну знаннями та повторного використання активів знань для поліпшення процесу прийняття рішень, сприяння комунікації, співпраці і взаємодії, мотивації персоналу для оволодіння новими знаннями необхідними для підприємства, тобто є вихідною інтелектуальною базою для формування конкурентних переваг.(рис.2).

Організаційна складова управління знаннями передбачає формування інформаційної бази знань, їх сортування, систематизацію, групування, зберігання та охорону знань як інтелектуальної власності, в тому числі і створення інформаційних сховищ та систем знань, отримання знань із зовнішніх джерел, впровадження змін до існуючих організаційних структур та організаційної культури підприємства, сприяння пошуку нових інструментів збереження накопичених знань, підтримка змін щодо існуючих зовнішніх мереж (зв'язків), створення середовищ знань, таких як неструктурована взаємодія та проєктні команди, вдосконалення системи інформаційної складової системи управління знаннями[18].



Рис. 2. Характеристика складових управління знаннями підприємства

Маркетингова складова включає використання наявних баз знань на практиці, застосування їх у конкурентному середовищі та здатність впливу на економічні процеси підприємства, аналіз макроекономічного середовища функціонування та зіставлення можливостей підприємства з реально існуючим ринковим попитом на послуги, продукцію. Комунікація знань підприємства передбачає взаємодію знань підприємства з даними та вимогами споживачів і створення нових знань, які дозволять сформувати раніше не існуючі конкурентні переваги задля задоволення нових вимог споживачів.

Застосування запропонованої схеми (рис.2) сприяє створенню умов для отримання наступних переваг підприємства над конкурентами: економія ресурсів (матеріальних і фінансових) за рахунок повторного використання знайдених раніше ефективних рішень; використання інтелектуальних активів партнерів здійснюючи спільні розробки та впроваджуючи спільні інноваційні рішення; швидке реагування на вимоги споживачів за допомогою ефективних інноваційних рішень на основі знань; прискорене впровадження інновацій для виконання послуг підприємств транспортної системи.

Цифрові трансформації поступово набирають оберти, і усе більше виробничих і управлінських процесів автоматизуються. Багато функцій делегуються між людьми та машинами, а щось уже повністю передається у "руки" приладів, роботів і штучних інтелектів. З цієї тенденції природно випливає, що у майбутньому відбудеться відмова від частини професій і сфер професійної діяльності, у якій задіяні люди. Багато професій уже починають зникати, а це значить, що велика кількість робочих місць звільниться та зникне, що призведе до незворотних змін у сфері управління персоналом. Незабаром людині, щоб витримати конкуренцію з технікою, втриматися "на плаву", знадобляться нові компетенції. Неминуча реальність спонукає сучасного працівника розбудовувати нові навички, які не дадуть йому виявитися "викинутим за борт" трудової діяльності й уникнути безробіття, яке, у зв'язку із прийдешнім глобальним вивільненням персоналу, обумовленим цифровізацією й автоматизацією бізнес-процесів, можливо, загрожуватиме стати новою загрозою української або навіть світової дійсності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтелектуальний капітал є складовою частиною національного багатства поряд із природними ресурсами, основними засобами, матеріальними оборотними коштами. Разом із тим інтелектуальному капіталу властивий більш високий рівень розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень економічного піднесення, ефективності суспільних структур. Саме інтелектуальний капітал задає темп і характер відновлення технології виробництва і його послуг, продукції, що потім стають головною конкурентною перевагою на ринку транспортної системи.

Визначено, що система відносин між структурними складовими інтелектуального капіталу формує ринок інтелектуального капіталу. Доведено, що розробка ефективних механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства та пошук диверсифікованих джерел інвестування у його розвиток формують перспективи розвитку знань персоналу підприємства.

Отже, знання і творчий потенціал персоналу стають головними факторами ефективності економічної системи, без яких практично неможливий її інноваційний розвиток незалежно від обсягу коштів, інвестованих у виробниче обладнання і технологію. Залучена у виробниче споживання наукова, економічна, технологічна, управлінська інформація передусь організаційно-виробничому процесу, визначаючи його відповідність новим умовам діяльності транспортної системи. Управління знаннями персоналу підприємства виступає в ролі своєрідного регулятора, який допомагає і працівнику, і підприємству в цілому освоювати новий досвід, інтелектуально збагачуватися та ефективно взаємодіяти. При цьому центральна роль у виробничому процесі зміщується з механічного використання інформації в бік інтелектуального, творчого.

Перспективи подальших досліджень плануються: дослідження процесів, пов'язаних з управлінням знаннями у бурхливий вік глобалізації, інформатизації та невизначеності; дослідження сутності та основних напрямів розвитку економіки, заснованої на знаннях персоналу транспортної системи; дослідження методів виявлення, збереження та ефективного використання знань.

Література

1. Бажан І. Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу / І. Бажан // Україна: аспекти праці. – 2012. – №2. – С.30-35 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_2_8
2. Бех Ю.В. Технології управління інтелектуальним капіталом організації / Ю.В.Бех // Гуманітарний вісник ЗДА 2014. №57. С. 230-239. <file:///D:/Downloads/24934-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-42848-1-10-20140605.pdf>
3. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. Бізнес-Інформ. 2015. № 11. С. 414–419. https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-in/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID
4. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект) [Електронний ресурс]. Реж. доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/9823/1/intelektualnij_kapital.pdf.
5. Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23 (17). С. 343–352. [file:///D:/Downloads/protses-upravlinnya-znanniyami-pidpriemstva-ta-yogo-osoblivosti%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/protses-upravlinnya-znanniyami-pidpriemstva-ta-yogo-osoblivosti%20(1).pdf)
6. Гавкалова Н., Маркова Н. Формування та використання інтелектуального капіталу: наукове видання. Харків: вид. ХНЕУ, 2006. 250 с.
7. Городянська Л. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1. С. 127–132.
8. Глобальні цілі сталого розвитку 2015–2030. доступний за адресою: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (перевірено).
9. Edvinsson L. Intellectual Capital: [realizing your company's true value by finding its hidden brainpower](https://www.amazon.com/Intellectual-Capital-realizing-your-companys-true-value-by-finding-its-hidden-brainpower/dp/0070203161) (1sted.) / L. Edvinsson, M. Malone. — N.Y.: Harper Business, 1997. 230 p.
10. Іванова І. Особливості формування ринку інтелектуального капіталу в процесі становлення економіки знань. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 7. С. 22–26.
11. Ілляшенко С., Шипуліна Ю., Ілляшенко Н., Комарницька Г. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 231–241. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/72779/1/pdf>
12. Кендюхов О. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 363 с.
13. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А.М.Колот // Економічна теорія. –2007. № 2. С. 3 –13.
14. Мартиненко М.В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія/ М.В. Мартиненко. Харків: ІНЖЕК, 2013. 218 с.
15. Мойсеєнко І. П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] // Сайт: Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету “Львівська політехніка”. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>

16. Пивоварова І. М. Управління знаннями, як процес капіталізації підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 70-73. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf.
17. Проскуріна Н. М. Інтелектуальний капітал та нематеріальні активи підприємства: підходи до розмежування дефініцій / Н. М. Проскуріна, О. О. Дядюн // Науковий вісник Херсонського державного університету. (Серія "Економічні науки"). 2016. Вип. 21. Ч. 1. С. 181–185. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/48.pdf
18. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 74-78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/17.pdf.
19. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 354-360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf.
20. Собко О. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток: монографія. Тернопіль: Крок, 2014. 360 с.
21. Спіцина А.Є. Інноваційні технології управління персоналом транспортної галузі в епоху цифрової економіки./ Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" за наст. посил.: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9635>
22. Stuart T.A. Intellektualnyy kapital. Novyyi istochnik bogatstva organizatsiy / per. s angl. V.A. Nozdriyov. M.: Pokolenie, 2007. 368 s.
23. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 258-264. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>.
24. Цілі сталого розвитку в Україні. доступно за адресою: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments> (Переглянуто травень 2024 р.).
25. Чухно А. А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. А. Чухно. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–16.
26. Шевченко Р. Б., Івашенко Т. О. Стагнація транспортної галузі України як результат системних потрясінь/ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. Серія: економіка та управління 11_2024. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-03-07>

References

1. Bazhan I. Ekonomichna sutnist i funktsiyi Intelektualnogo kapitalu / I. Bazhan //Ukrayina: aspekti pratsi. – 2012. #2. S.30-35 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_2_8
2. Beh Yu.V. Tehnologiyi upravlinnya Intelektualnim kapitalom organizatsiyi / Yu.V.Beh // Gumanitarniy visnik ZDIA– 2014.– # 57.– S. 230-239. file:///D:/Downloads/24934-Tekst stattl-42848-1-10-20140605.pdf
3. Butenko N. Upravlinnya znannyami v korporatsiyah. BIZnes-Infom. 2015. # 11. S. 414–419. https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID
4. Butnik-Siverskiy O. V. Intelektualniy kapital (teoretichniy aspekt) [Elektronniy resurs]. — Rezh. dostupu: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/9823/1/intelektualniy_kapital.pdf.
5. Vovk Yu.Ya. Protse upravlinnya znannyami pidpriemstva ta yogo osoblivosti. Naukoviy visnik NLTU Ukraini. 2013. Vip. 23 (17). S. 343–352. file:///D:/Downloads/protse-upravlinnya-znannyami-pidpriemstva-ta-yogo-osoblivosti (1).pdf
6. Gavkalova N., Markova N. Formuvannya ta vikoristannya Intelektualnogo kapitalu: naukovе vidannya. Harkiv: vid. HNEU, 2006. 250 s.
7. Gorodyanska L. Upravlinnya Intelektualnim kapitalom i zabezpechennya pidpriemstv Intelektualnimi resursami. Aktualni problemi ekonomiki. 2008. # 1. S. 127–132.
8. Globalni tsili stalogo rozvitku 2015-2030. dostupniy za adresoyu: [https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html\(perevireno\)](https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html(perevireno)),
9. Edvinsson L. Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower (1sted.) / L. Edvinsson, M. Malone. — N.Y.: Harper Business, 1997. — 230 p.
10. Ivanova I. Osoblivosti formuvannya rinku Intelektualnogo kapitalu v protse stanovlennya ekonomiki znan. Formuvannya rinko-vih vidnosin v Ukraini. 2013. # 7. S. 22–26.
11. Ilyashenko S., Shipulina Yu., Ilyashenko N., Komarnitska G. Upravlinnya znannyami v sistemі Inno-vatsynogo rozvitku organizatsiyi. Marketing i menedzhment Innovatsiy. 2017. # 1. S. 231–241. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/72779/1/pdf>
12. Kendyuhov O. Efektivne upravlinnya Intelektualnim kapitalom: monografiya. Donetsk: DonUEP, 2008. 363 s.
13. Kolot A.M. Innovatsiyna pratsya ta Intelektualniy kapital u sistemі faktoriv formuvannya ekonomiki znan / A.M.Kolot // Ekonomichna teoriya.–2007. # 2. S. 3–13.
14. Martinenko M.V. Upravlinnya organizatsiynimi znannyami pidpriemstva: teoretichniy aspekt: monografiya/ M.V. Martinenko. Harkiv: INZHEK, 2013. 218 s.
15. Moysenko I. P. Sistemi upravlinnya znannyami v umovah postindustrialnoyi ekonomiki [Elektronniy resurs] // Sayt: Elektronniy naukoviy arhiv Naukovo-tehlichnoyi biblioteki Natsionalnogo unversitetu "Lvivska politehnika". URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>
16. Pivovarova I. M. Upravlinnya znannyami, yak protse kapitalizatsiyi pidpriemstva. Derzhava ta regioni. Seriya: Ekonomika ta pidpriemstvo.2020. # 6 (117). S. 70-73. URL:http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf.
17. Proskurina N. M. Intelektualniy kapital ta nematerialni aktivy pidpriemstva: pidhodi do rozmezhuвання defintitsiy / N. M. Proskurina, O. O. Dyadyun // Naukoviy visnik Hersonskogo derzhavnogo unversitetu. (Seriya "Ekonomichni nauki"). 2016. Vip. 21. Ch. 1. S. 181–185. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/48.pdf
18. Rudenko M. V., Krivoruchko V. O. Upravlinnya znannyami yak konkurentna perevaga pidpriemstva. Ekonomika ta derzhava. 2016. # 4. S. 74-78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/17.pdf.

-
19. Sitnik Y. S. Upravlinnya znannyami yak skladova protsesu intelektualizatsiyi sistem menedzhmentu pldpriEmstva. Ekonomika I suspilstvo. 2017. # 8. S. 354-360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf.
20. Sobko O. Intelektualniy kapital pldpriEmstva: kontseptualizatsiya – funktsionuvannya – rozvitok: monografiya. Ternopil: Krok, 2014. 360 s.
21. Spitsina A.E. Innovatsiyi tehnologiyi upravlinnya personalom transportnoyi galuzi v epohu tsifrovyi ekonomiki. / Mizhnarodniy naukoviy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauki" za nast.posil.: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9635>
22. Styuart T.A. Intelektualniy kapital. Noviyi istochnik bogatstva organizatsiy / per. s angl. V.A. Nozdri-noy. M : Pokolenie, 2007. 368 s.
23. Tokmakova I. V., Voytov I. M., Didenko Ya. V. Rozvitok tehnologiy upravlinnya znannyami na pldpriEmstvah. VIsnik ekonomiki transportu I promislivosti. 2017. # 60. S. 258-264. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>.
24. Tsil stalogo rozvitku v Ukraini. dostupno za adresoyu: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments> (Pereglyanuto serpen 2023 r.).
25. Chuhno A. A. Suchasna finansovo-ekonomichna kriza: priroda, shlyahi I metodi Yiyi podolannya / A. A. Chuhno. Ekonomika Ukraini. 2010. # 1.S. 4–16.
26. Shevchenko R. B. Ivaschenko T. O. Stagnatsiya transportnoy galuzi Ukraini yak rezultat sistemnih potryasin/ PROBLEMI SUCHASNIH TRANSFORMATSIY. Seriya: ekonomika ta upravlinnya 11_2024. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-03-07>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-26>

УДК 330

ОСТАПЧУК Ольга

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4893-0659>

МИКОЛАЙЧУК Василь

ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»

<https://orcid.org/0000-0001-6490-2589>

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

Стаття спрямована на вивчення ролі технологічних інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. В ході дослідження виявлено, що впровадження передових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, хмарні технології тощо, відіграє значну роль у підвищенні ефективності сучасних підприємств та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Також проаналізовано вплив та переваги розвитку технологічних інновацій для підприємництва, включаючи виробництво, логістику, маркетинг і обслуговування клієнтів. Виявлено, що такі інновації допомагають підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також прискорювати розвиток нових продуктів і ринків. Крім того, виокремлено ключові чинники успіху в імplementації технологічних інновацій, такі як відкритість до змін, гнучкість у вирішенні проблем, а також здатність до швидкого реагування на ринкові та технологічні тенденції. Узагальнено, що інноваційна діяльність дозволяє підприємствам не лише зміцнювати свої позиції на наявних ринках, але і створювати нові можливості для розвитку нового цифрового середовища. Проведено аналіз сучасного стану та перспектив розвитку технологічних інновацій в Україні, зокрема, в контексті Індустрії 4.0 та техноглобалізму. Дослідження показало, що Україна має потенціал для розвитку технологічних інновацій, зокрема у галузі інформаційних технологій, проте потребує додаткового фінансування та інтеграції у світовий науковий простір.

Ключові слова: трудовий потенціал, трудові ресурси, соціальний капітал, міграція, безробіття, євроінтеграція.

OSTAPCHUK Olha

Khmelnytskyi National University

MYKOLAICHUK Vasyl

Kherson Economic and Legal Institute

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AS A KEY FACTOR OF COMPETITIVENESS IN THE GLOBAL MARKET

Technological innovations today are becoming not just a key, but an essential success factor for modern enterprises on the global market. The level of competitiveness today is determined not only by the quality of products or services, but also by the speed of their implementation, adaptability to changes and improvement of processes.

The article is aimed at studying the role of technological innovations in enhancing the competitiveness of enterprises in the global market. The study found that the introduction of advanced technologies, such as the Internet of Things, artificial intelligence, cloud technologies, etc., plays a significant role in improving the efficiency of modern enterprises and ensuring the competitiveness of enterprises. The article also analyzes the impact and benefits of technological innovations for entrepreneurship, including production, logistics, marketing, and customer service. It was found that such innovations help companies reduce costs, improve the quality of products and services, and accelerate the development of new products and markets. In addition, the key factors of success in the implementation of technological innovations, such as openness to change, flexibility in solving problems, and the ability to respond quickly to market and technological trends, are highlighted. The author summarizes that innovative activities allow enterprises not only to strengthen their positions in existing markets, but also to create new opportunities for the development of a new digital environment. The author analyzes the current state and prospects for the development of technological innovations in Ukraine, in particular, in the context of Industry 4.0 and technoglobalization. The study showed that Ukraine has the potential to develop technological innovations, particularly in the field of information technology, but needs additional funding and integration into the global scientific space.

Keywords: labor potential, labor resources, social capital, migration, unemployment, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Технологічні інновації сьогодні стають не просто ключовим, а суттєвим чинником успіху для сучасних підприємств на глобальному ринку. Рівень конкурентоспроможності сьогодні визначається не лише якістю продуктів чи послуг, але й швидкістю їхнього впровадження, адаптивністю до змін та вдосконаленням процесів.

У контексті Індустрії 4.0, кількість компаній, які інтегрують технологічні рішення у свою діяльність, стрімко зростає. Впровадження штучного інтелекту, аналізу великих обсягів даних, роботизованих систем та інших інноваційних технологій стає не просто плюсом, а вимогою для ефективного функціонування на сучасному ринку. У такому контексті необхідно визначити як впровадження передових технологій впливає на рівень ефективності, здатність підприємств адаптуватися до змін та їхню можливість зберігати конкурентну перевагу у світовому бізнес-середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи технологічного розвитку в умовах промислової революції вивчали С. Біла [1], Р. Козаченко [2], О. Сосновська, В. Вакофян [3]. Автори зосередилися на дослідженні впливу Індустрії 4.0 на всі сфери бізнесу, враховуючи перспективи технологічного глобалізму. Крім того, вони вказували на ключову роль таких інновацій, як штучний інтелект, IoT та Big Data, у підвищенні конкурентоспроможності. Проте такі науковці, як В. Корейба [4], В. Багмет [5], Р. Шерстюк, О. Плотніков [6], відзначають виклики, пов'язані з адаптацією до нових умов середовища та зовнішніх чинників.

Основні складові розвитку Індустрії 4.0, технологічних інновацій та цифрового економічного середовища досліджували О. Трут, О. Гнилянська [7], С. Тульчинська, О. Солосіч [8], О. Жмай, М. Мозгальова [9], Л. Могильна, В. Макарова [10] тощо. Автори відзначили головні переваги застосування технологічних інновацій на сучасних підприємствах та обґрунтували доцільність окремих новітніх рішень у підвищенні конкурентоспроможності.

Пріоритетні напрямки розвитку технологічних інновацій у напрямку цифрових платформ, штучного інтелекту, систем авторматизації розглянуто А. Мазур, С. Папірник [11], О. Гавриш, І. Карпенко [12]. У даному контексті дослідження В. Овчаренко, О. Гук [13], що зосередилось на перспективах розвитку технологічних інновацій в українському просторі, підтверджує ефективність використання новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності як країни загалом, так і сфери підприємництва та бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета даного дослідження полягає в оцінці впливу технологічних інновацій на конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку. В рамках цього дослідження проведено аналіз важливості технологічних інновацій для розвитку бізнесу, їхнього впливу на ефективність виробництва та здатність підприємств пристосовуватися до змін у конкурентному середовищі. Також важливо визначити потенціал технологічних інновацій в Україні та їхній вплив на розвиток конкурентних переваг як для національної економіки, так і для окремих підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З переходом до Четвертої промислової революції, що відома також як Індустрія 4.0, відбулося відчутне переосмислення значення технологічних інновацій у глобальному економічному контексті. Протягом останніх двох століть світова економіка зазнала значного росту, зокрема, наприкінці XIX - на початку XXI ст., коли велика кількість країн за різним ступенем розвитку відзначалися істотними темпами економічного зростання, що було результатом використання технологій, наукових досягнень та інновацій як ключового чинника для досягнення соціально-економічного прогресу [4]. Формування та розповсюдження індустріальних революцій безперервно перетворює технологічне середовище, відображаючи системний перехід від одного технологічного етапу до іншого.

Четверта промислова революція (Індустрія 4.0), наразі відкриває нові можливості, де такі технології, як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), Big Data тощо, матимуть вплив на всі сфери бізнесу та стануть необхідністю для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності, прискорюючи розвиток продуктивності, знижуючи витрати та допомагаючи у залученні нових клієнтів [1]. Отже, Індустрія 4.0 головним чином супроводжується технологічним глобалізмом, адже в першу чергу поширює та сприяє проникненню новітніх технологій, а також збільшує обсяги переміщень технологій та інновацій у всіх сферах життя суспільства [2]. Проте, попри перспективи, які надають техноглобалізм та поширення інновацій, багато підприємств також стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією до нових умов зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Недоліки швидкого розвитку технологічних інновацій

Недоліки	Засоби	Характеристика
Великі обсяги інвестицій	Фінансові ресурси	Впровадження передового обладнання та програмного забезпечення вимагає значних інвестицій. Такі витрати включають придбання та впровадження передового технічного обладнання, розробку та налагодження спеціалізованого програмного забезпечення, а також оновлення інфраструктури та заходи забезпечення кібербезпеки.
Необхідність перепідготовки кадрів	Спеціальні програми навчання, курси, тренінги	Задля забезпечення здатності працівників ефективно користуватися технологічними інноваціями, необхідно проводити перепідготовку та організувати програми навчання, тренінги та курси з оволодіння необхідними навичками та знаннями, що включає як індивідуальні, так і групові навчальні заходи з ознайомлення та поглиблення розуміння нових технологій.
Скорочення потреби у кадрах	Автоматизовані системи, штучний інтелект, робототехніка	Впровадження автоматизованих систем та використання штучного інтелекту може призвести до знецінення робочих місць, оскільки багато рутинних операцій, які раніше виконували працівники, тепер можуть бути автоматизовані, що має вплив на розподіл робочих місць та може спричинити нерівності у розподілі доходів.
Зниження інформаційної безпеки	Кіберзахист, шифрування, мережеві аудити	Використання передових цифрових технологій створює нові вектори атак і загрози для інформаційної безпеки, що вимагає розробки та впровадження надійних систем захисту даних для виявлення ризиків.

Джерело: складено на основі [4]

Слід відзначити, що Індустрія 4.0 перетворює традиційні галузі виробництва, забезпечуючи їхню більшу ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність. Завдяки використанню передових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика великих даних та кіберфізичні системи, оптимізуються виробничі процеси, що дозволяє підвищити продуктивність та швидкість виробництва [5]. Автоматизація процесів за допомогою ІІІ та аналітики даних зменшує людський вплив, підвищує точність і ефективність, відкриваючи нові ринки та покращуючи якість продукції. Цифрові технології змінюють логістику, забезпечуючи точне прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів та управління запасами, що підвищує ефективність ланцюга постачання [6]. Автоматизація рутинних завдань підвищує безпеку праці, знижуючи ризики для робочої сили, та сприяє створенню безпечного виробничого середовища. Цифрові копії процесів забезпечують прозорість і аналіз для подальшого покращення, зберігаючи дані та полегшуючи доступ до інформації [3].

Враховуючи переваги та недоліки Індустрії 4.0, а також перспективи подальшого поширення технологічних інновацій, слід зазначити, що впровадження цих новітніх технологій є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності та ефективності сучасних підприємств. Крім того, Індустрія 4.0 має свої складові, які є критичними для трансформації сучасного виробництва (табл. 2). Розуміння та використання цих складових є необхідним для досягнення високої продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах мінливості глобального ринку та розвитку техноглобалізму.

Таблиця 2

Основні складові розвитку Індустрії 4.0

Складові	Засоби	Характеристика
Цифрова трансформація	ІоТ, ІІІ, аналітика даних, хмарні рішення	Виробництво стає повністю діджиталізованим, де дані є ключовим ресурсом, а різні технології використовуються для збору, аналізу та оптимізації процесів.
Інтернет речей (ІоТ)	Об'єкти та машини, що зв'язані мережею	Об'єкти та машини з'єднані мережею Інтернету, що забезпечує автоматичну взаємодію та поліпшує моніторинг та обслуговування обладнання.
Штучний інтелект (ІІІ)	ІІІ, аналітика даних	Використання ІІІ для аналізу великих обсягів даних та прийняття рішень в реальному часі з метою покращення якості виробництва та прогнозування збоїв.
Автоматизація	Роботизована техніка та автоматизоване обладнання	Використання роботів та автоматизованого обладнання для підвищення продуктивності та якості виробництва.
Системи керування в реальному часі	Системи моніторингу та керування	Відслідковування стану обладнання та виробничих процесів у реальному часі для підвищення ефективності та безпеки.
Модульність і гнучкість	Модульні системи	Виробництво стає більш гнучким та може швидко адаптуватися до змін у попиті на ринку за рахунок використання модульних систем.
Цифровий двір	Інтегрована інформаційна система	Цифровий двір об'єднує всі елементи виробничого процесу в єдину інформаційну систему для керування та моніторингу.
Кіберфізичні системи	Цифрові моделі	Ця концепція передбачає інтеграцію виробничих процесів з цифровими моделями, що дозволяє покращити розробку та тестування продукції.

Джерело: складено на основі [7].

Наразі більшість представників бізнесу вже активно впроваджують технологічні інновації для управління процесами, розробки товарів та послуг, а також для електронної комерції. Однак, щоб зберегти конкурентоспроможність та відповідати на потреби клієнтів, необхідно постійно інтегрувати сучасні цифрові рішення для оптимізації управлінських процесів. Згідно зі статистичними даними, понад 46% підприємств вже використовують інструменти бізнес-аналітики, а більше половини з них успішно впровадили роботизовані системи для аналізу великих обсягів даних та обслуговування клієнтів. Крім того, діджиталізація охоплює широкий спектр інших інструментів, які сприяють розвитку бізнесу та забезпечують його стійке функціонування в сучасному цифровому середовищі [14].

Слід зазначити, що сьогодні розвиток цифрової економіки в рамках Індустрії 4.0 визначається широким спектром технологічних інновацій, які постійно вдосконалюються та впроваджуються, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології та інші. Такі новітні технології відіграють ключову роль у розширенні економічних можливостей і їх вплив на управлінську діяльність стає все більш помітним. Впровадження цифрових систем управління, аналіз великих обсягів даних, електронна комерція та робототехніка надають підприємствам значні переваги. Зокрема, ці інновації сприяють реалізації стратегій, підвищенню економічної безпеки та ефективності бізнес-процесів, забезпечуючи їм конкурентну перевагу на ринку [8].

За даними опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій про результати опитування підприємств про стан інновацій у 2023 році видно, що кризові явища, такі як пандемія, спричинили підвищену увагу до технологій (21% у 2020 році, 23% у 2021 році). Однак, такі кризові ситуації, як повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України викликає зменшення інтересу до технологій, зокрема до проблеми оновлення технологічної бази, і наразі у 2023 році показник становить лише 3% [15]. Тому з огляду на те, що найбільший негативний вплив на розвиток

технологічних інновацій створюють саме застарілі технології та брак фінансування для їх оновлення, варто відзначити основні напрямки у яких слід рухатися сучасним підприємствам для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку (табл. 3).

Таблиця 3

Пріоритетні напрямки розвитку технологічних інновацій

Технологічні інновації	Шляхи реалізації технологічних інновацій
Цифрові платформи	Платформи для збору, аналізу та обробки даних, спрямовані на оптимізацію управлінських процесів в організації.
Штучний інтелект	Використання алгоритмів та моделей штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття оптимальних управлінських рішень.
Система автоматизації (Totally Integrated Automation, TIA)	Впровадження автоматизованих систем та роботизація рутинних операцій для підвищення продуктивності та ефективності управлінських процесів.
Big Data	Використання технологій для аналізу великих обсягів даних з метою виявлення тенденцій, прогнозування результатів та оптимізації управлінських процесів та стратегічних рішень.
Хмарне сховище (Cloud storage)	Використання віртуальних середовищ для навчання, тренінгів, моделювання та симуляції управлінських сценаріїв.
Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв та обладнання до мережі Інтернет для збору даних та автоматизації управлінських процесів.

Джерело: складено на основі [9; 10].

Технологічні інновації мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі, особливо в умовах техноглобалізму. Перш за все, високий рівень прибутковості технологічних компаній дозволяє їм мобілізувати значні фінансові ресурси для постійного вдосконалення технологій, що дозволяє їм розвивати нові продукти та послуги, що відповідають зростаючим потребам ринку, і бути на крок перед конкурентами. Крім того, ці компанії здатні вкладати значні кошти у дослідження і розробки, що є важливою складовою створення інноваційних рішень і технологічних проривів [11].

Така інноваційна діяльність також дозволяє підприємствам створювати нові ринки та галузі, які раніше не існували. Вони можуть виявляти нові споживчі потреби та розвивати продукти та послуги, які задовольняють ці потреби, отримуючи перевагу перед конкурентами. Таким чином, технологічні інновації не лише збільшують конкурентоспроможність підприємств на наявних ринках, а й допомагають їм створювати нові можливості для розвитку і росту [12]. Загалом, висока прибутковість технологічних компаній, їх здатність інвестувати у дослідження та розробки, а також здатність створювати нові ринки і галузі роблять їх ключовими учасниками на сучасному глобальному ринку.

В Україні технологічні інновації стають не тільки рушієм економічного прогресу та зростання продуктивності, але і ключовим чинником, що сприяє розширенню нових галузей і створенню робочих місць. Активне впровадження інновацій надає країнам конкурентну перевагу на міжнародному ринку, дозволяючи виробляти продукцію та надавати послуги, які відповідають найвищим стандартам якості та ефективності. Крім того, технологічні новації сприяють вирішенню місцевих проблем у таких сферах, як сільське господарство, охорона здоров'я, освіта та енергетика, покращуючи тим самим якість життя громадян і підвищуючи престиж країни на міжнародній арені [13].

Для оцінки рівня технологічного прогресу в Україні слід проаналізувати «Глобальний інноваційний індекс» (GII), що дозволяє зрозуміти потенціал України в інноваційній сфері та її можливості для подальшого розвитку. На рисунку 1 наведено динаміку зміни глобального інноваційного індексу, інноваційних ресурсів та інноваційних результатів протягом 2020-2023 рр. для України, що допоможе глибше зрозуміти ситуацію в інноваційному середовищі.

На основі аналізу визначених інноваційних показників було виявлено змішану динаміку. Інноваційні ресурси зменшилися з 71 до 78, але загальний індекс інновацій трохи покращився з 45 до 55. Країна має високі показники за творчі результати (37 місце), знання та технології (45 місце) та людський капітал і дослідження (47 місце) у 2023 році. Такі результати підтверджують значимість технологічних інновацій як ключового фактору конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Таким чином, технологічні інновації є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку. Новітні технології дозволяють підприємствам удосконалювати свої продукти та послуги, знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та створювати інноваційні рішення для задоволення потреб споживачів. Україна, маючи значний потенціал у галузі інформаційних технологій, може відігравати ключову роль у світовому інноваційному просторі. Зокрема, високий рівень людського капіталу та наявність численних закладів вищої освіти створюють сприятливі умови для розвитку технологічних інновацій. Проте для повного використання потенціалу інновацій України необхідно вирішити деякі системні проблеми. Недостатнє фінансування наукових досліджень, відтік кадрів та недостатня інтеграція українських наукових установ у світовий науковий простір уповільнюють темпи розвитку технологічних інновацій в країні.

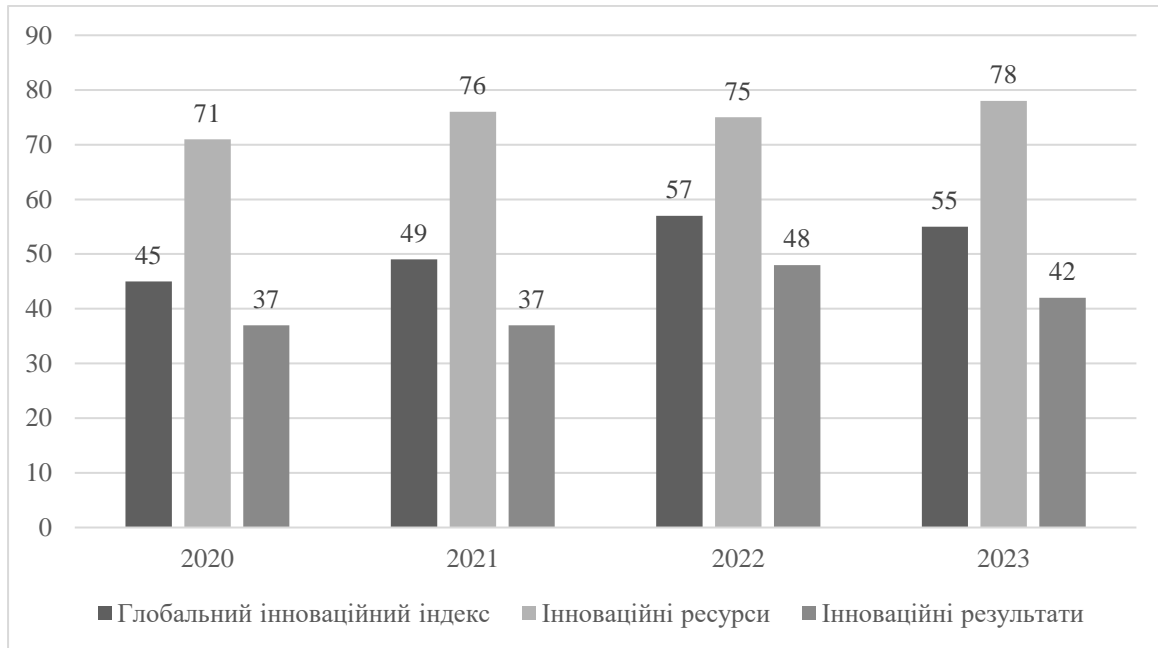


Рис. 1. Показники технологічного прогресу України, 2020-2023 рр.

Джерело: складено на основі [16; 17; 18]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, технологічні інновації визначають успіх підприємств на глобальному ринку, забезпечуючи їм перевагу в конкурентній боротьбі. Індустрія 4.0 та поширення техноглобалізму посприяли формуванню нових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології тощо. Вони відображають сучасний тренд у сфері бізнесу, де впровадження цифрових рішень стає не просто конкурентною перевагою, але й необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Насамперед, ці інновації покликані оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи більш ефективну роботу підприємств. Враховуючи статистичні дані про впровадження інструментів бізнес-аналітики та роботизованих систем, можна зробити висновок про широке поширення цифрових інструментів серед підприємств. Як приклад, зростання інноваційного потенціалу України в сфері технологій має потенціал для сприяння не лише у процесі розвитку національної економіки, але й підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку, що стане ключовим чинником для успішного і стабільного розвитку країни в цілому.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі включають проведення глибоких наукових досліджень, спрямованих на аналіз впливу конкретних технологічних інновацій на конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку. Пріоритетні напрямки подальших досліджень можуть включати аналіз стратегій впровадження технологічних інновацій, вивчення чинників, що впливають на успішність цього процесу, а також ефективність використання інноваційних рішень. Також важливим є дослідження ролі правового середовища та регулювання у стимулюванні або уповільненні інноваційних процесів у сучасному бізнес-середовищі.

Література

- Біла С. О. «Індустріальні революції» та техноглобалізм. Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Ексклюзив-Систем, 2018. С. 14-16. URL: <https://kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2018/3.pdf#page=15>
- Козаченко Р. П. Глобалізаційні чинники в контексті екзогенних факторів конкурентного розвитку країн в умовах техноглобалізму. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 9-1(2). С. 18-21. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/economic_09-1_2.pdf#page=18
- Сосновська О. О., Вакофян В. Г. Індустрія 4.0: сутність і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-137-144>
- Корейба В. Д. Виклики та перспективи впровадження технологій Індустрії 4.0 в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. КПІ ім. І. Сікорського. 2024. С. 72-73. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659>
- Багмет В. С. Інструментарій впровадження технологій індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-83>

6. Шерстюк Р. П., Плотніков О. М. Підвищення ефективності діяльності промислового підприємств в умовах індустрії 4.0. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ ім. І. Пулюя, академіка НАН М. Г. Чумаченка. 2023. С. 98-99. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41598/1/%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf>
7. Трут О., Гнилянська О. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 1(111). С. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
8. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.9.54>
9. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Вплив пандемії на промисловий світ: як оцифровка і автоматизація роблять виробництво безпечним для майбутнього. Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації: матеріали II Всеукраїнська науково-технічна конференція молодих вчених, аспірантів та студентів. ОНТУ, 2022. С. 112-114. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/23865>
10. Могильна Л. М., Макарова В. В. Впровадження інформаційних технологій на вітчизняних підприємствах. Приазовський економічний вісник. 2023. № 1(33). С. 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-1-11>
11. Мазур А., Папірник С. Інновації як фактор конкурентоспроможності та домінування компанії на ринку. Економічний аналіз. 2022. № 32(2). С. 125-132. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49315>
12. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. Economic Synergy. 2023. № 1. С. 136-150. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-11>
13. Овчаренко В. В., Гук О. В. Перспективи технологічних інновацій для України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. КПП ім. І. Сікорського. 2024. С. 186. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303867>
14. Діджиталізація – спосіб розвитку бізнесу. Scallium, 2022. URL: <https://ua.scallium.pro/>
15. Ангел С. Стан інновацій в Україні під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994>
16. Глобальний інноваційний індекс (GII). ВОІВ - Всесвітня організація інтелектуальної власності. 2023. С. 250. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/
17. Глобальний інноваційний індекс 2022. WIPO. 2022. С. 14. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf
18. Глобальний інноваційний індекс 2023. WIPO. 2023. С. 15. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf>

References

1. Bila, S. O. (2018). «Industrialni revoliutsii» ta tekhnohlobalizm [Industrial Revolutions and Technoglobalism]. *Oblik i kontrol v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Eksklyuzyv-System, 14-16. URL: <https://kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2018/3.pdf#page=15> [in Ukrainian]
2. Kozachenko, R. P. (2014). Hlobalizatsiini chynnyky v konteksti ekzohennykh faktoriv konkurentnoho rozvytku krain v umovakh tekhnohlobalizmu [Globalization factors in the context of exogenous factors of competitive development of countries in the context of technoglobalization]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, 9-1(2), 18-21. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/economic_09-1_2.pdf#page=18 [in Ukrainian]
3. Sosnovska, O. O., Vakofian, V. H. (2022). Industriia 4.0: sutnist i tendentsii rozvytku [Industry 4.0: the essence and development trends]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 137-144. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-137-144> [in Ukrainian]
4. Koreiba, V. D. (2024). Vykylyky ta perspektyvy vprovadzhennia tekhnologii Industrii 4.0 v biznesi [Challenges and prospects for the implementation of Industry 4.0 technologies in business]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. KPI im. I. Sikorskoho, 72-73. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659> [in Ukrainian]
5. Bahmet, V. S. (2022). Instrumentarii vprovadzhennia tekhnologii industrii 4.0 vitchyznianymy pidpriemstvamy [Tools for the implementation of industry 4.0 technologies by domestic enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-83> [in Ukrainian]
6. Sherstiuk, R. P., Plotnikov, O. M. (2023). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovoho pidpriemstv v umovakh industrii 4.0 [Increasing the efficiency of industrial enterprises in the conditions of industry 4.0]. *Nauka, innovatsii, biznes: problemy, perspektyvy i sohochasni trendy rozvytku: materialy KHI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiaty pochesnoho profesora TNTU im. I. Puliuia, akademika NAN M. H. Chumachenka*, 98-99. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41598/1/%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf> [in Ukrainian]
7. Trut, O., Hnylianska, O. (2024). Adaptatsiia menedzhmentu do vykylykiv «industrii 4.0»: vidminnosti ta stratehii [Adaptation of management to the challenges of "industry 4.0": differences and strategies]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences", 1(111), 37-45. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5> [in Ukrainian]
8. Tulchynska, S. O., Solosich, O. S., Chornii, V. V. (2021). Vplyv didzhitalizatsii upravlinskykh protsesiv na systemu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Influence of digitalization of management processes on the system of ensuring economic

- security of the enterprise]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 9, 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.9.54> [in Ukrainian]
9. Zhmai, O. V., Mozghalova, M. Yu. (2022). Vplyv pandemii na promyslovyi svit: yak otsyfrovka i avtomatyzatsiia robliait vyrobnytstvo bezpechnym dlia maibutnoho [The impact of the pandemic on the industrial world: how digitization and automation make production safe for the future]. Kompiuterni ihry ta multymedia yak innovatsiinyi pidkhid do komunikatsii: materialy II Vseukrainska naukovo-tekhnicna konferentsiia molodykh vchenykh, aspirantiv ta studentiv. ONTU, 112-114. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/23865> [in Ukrainian]
10. Mohylina, L. M. Makarova, V. V. (2023). Vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Introduction of information technologies at domestic enterprises]. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Priazovsky economic herald, 1(33), 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-1-11> [in Ukrainian]
11. Mazur, A., Papirnyk, S. (2022). Innovatsii yak faktor konkurentospromozhnosti ta dominuvannia kompanii na rynku [Innovations as a factor of competitiveness and dominance of the company in the market]. Ekonomichnyi analiz – Economic analysis, 32(2), 125-132. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49315> [in Ukrainian]
12. Havrysh, O. A., Karpenko, I. O. (2023). Innovatsii yak imperativ konkurentospromozhnosti transnatsionalnykh korporatsii na hlobalnykh rynkakh [Innovations as an imperative for the competitiveness of transnational corporations in global markets]. Economic Synergy – Economic Synergy, 1, 136-150. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-11> [in Ukrainian]
13. Ovcharenko, V. V., Huk, O. V. (2024). Perspektyvy tekhnolohichnykh innovatsii dlia Ukrainy [Prospects of technological innovations for Ukraine]. Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. KPI im. I. Sikorskoho, 186. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303867> [in Ukrainian]
14. Didzhytalizatsiia – sposib rozvytku biznesu [Digitalization is a way of business development]. Scallium, 2022. URL: <https://ua.scallium.pro/> [in Ukrainian]
15. Anhel, Ye. (2023). Stan innovatsii v Ukraini pid chas viiny [The state of innovation in Ukraine during the war]. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994> [in Ukrainian]
16. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks (GII) [Global Innovation Index (GII)]. VOIV - Vsesvitnia orhanizatsiia intelektualnoi vlasnosti. 2023, 250. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/ [in Ukrainian]
17. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks 2022 [Global Innovation Index 2022]. WIPO. 2022. S. 14. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf [in Ukrainian]
18. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks 2023 [Global Innovation Index 2023]. WIPO. 2023. S. 15. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> [in Ukrainian]

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-27>

УДК 336.76

БАБЕНКО Артем

«ТОВ «Терракот ЮА»

<https://orcid.org/0009-0003-9240-663X>

e-mail: a.babenko@gmail.com

КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ: КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В статті аналізуються питання банківського кредитування сектору нефінансових корпорацій в умовах воєнного стану. Акцентовано, що протягом багатьох років державна політика в сфері фінансового сектору безпосередньо чи опосередковано сприяла формуванню моделі, в якій провідне місце посідали банки. Тривалий час такий підхід був певною мірою результативним, проте, починаючи з 2013 року, вітчизняний банківський сектор постійно лихоманить, а ресурси, сконцентровані в банківській системі, недостатні для функціонування банків у ролі справжнього «драйвера» економічних реформ в Україні. Як результат, потенціал небанківських установ на початок відкритої агресії був низьким, а рівень фінансової інклюзії не відповідав тим завданням, що стояли перед нашою державою. В статті підкреслюється, що у суспільстві тривалий час пропагувалася думка, що тільки банки можуть стати справжнім лідером у процесі формування ефективного фінансового сектору в Україні. Хоча багато факторів говорять на користь цієї позиції, і на рівні банківського сектору в цілому, і в сегменті банківського кредитування існують вагомі проблеми, від вирішення яких багато в чому буде залежати роль банків у поствоєнній економіці України. Обгрунтовано ряд заходів, що спрямовані на активізацію банківського кредитування нефінансових корпорацій в Україні.

Ключові слова: фінансовий сектор, фінансові інституції, нефінансові корпорації, банки, банківське кредитування, фінансова інклюзія.

BABENKO Artem

«Terracot UA» LLC

LENDING OF BUSINESS : KEY PRIORITIES DURING MARITAL STATE

The article deals with the issues of bank lending to the sector of non-financial corporations under martial law. It is emphasized that for many years, state policy in the financial sector directly or indirectly contributed to the formation of a model in which banks took the leading place. As a result, the potential of non-banking financial institutions to initiate open aggression was low, and the level of financial inclusion did not correspond to the tasks facing our state.

The article emphasizes that the opinion that only banks can become a real "driver" in the formation of a truly effective financial sector in Ukraine has been propagated in society for a long time. However, both at the level of the banking sector as a whole and in the segment of bank lending, there were and still are serious problems, the solution of which will largely depend on the role of banks in the post-war economy of Ukraine. First of all, it is necessary to pay attention to the structure of credit resources directed to the real sector of the national economy of Ukraine. While domestic enterprises urgently need long-term resources, the specific weight of such loans is insignificant. It is also worth noting the destructive influence of the macro environment, which also restrains the development of the domestic credit market. In addition, it is necessary to take into account the existence of the "crowding out effect" when the state's active emission strategy in the loan capital market creates significant problems for private borrowers.

A number of measures aimed at intensifying bank lending to non-financial corporations in Ukraine have been justified. It is emphasized that overcoming imbalances in the bank lending market must be considered in the context of general approaches to reforming the financial sector. Full development of the loan capital market is possible only when all borrowers have enough alternatives for borrowing. Accordingly, competition for borrowers will contribute to the formation of effective relationships between market participants.

Key words: financial sector, financial institutions, non-financial corporations, banks, bank lending, financial inclusion.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Українська держава на сучасному етапі свого розвитку зіштовхнулася з надзвичайно потужними викликами у сфері національної безпеки та оборони. Зрозуміло, що усі інші сторони суспільного життя нині відійшли на другий план, але це не виключає важливості забезпечення економічної стійкості України. Одним із найбільш показових наслідків відкритої агресії проти нашої держави став гострий дефіцит фінансових ресурсів на усіх рівнях фінансової системи. Не є виключенням і фінанси суб'єктів господарювання. Зрозуміло, що увесь український бізнес переживає сьогодні складні часи, що визначає і потребу у виваженій державній політиці щодо різних форм його підтримки. За два роки війни сформовано розуміння, що навіть в таких умовах українські підприємства здатні реалізовувати ефективні корпоративні стратегії, але для цього потрібно сформувати відповідне фінансове забезпечення. У зв'язку з чим виникає актуальна проблема формування механізмів фінансування бізнесу, в тому числі – і за рахунок активізації банківського кредитування сектору нефінансових корпорацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку ринку банківського кредитування загалом та в умовах значних викликів, пов'язаних із відкритою агресією проти України розглядалися в наукових працях Т. Винник [1], О. Дзюблюка [2], В. Кременя [3], Т. Мельник [4], В. Нянько [5], О. Петрик [6], Н. Тимошик [1], І. Химич [1]. Абсолютна більшість авторів наголошує, що в умовах військової агресії підтримка вітчизняного бізнесу, в тому числі – фінансова набуває особливого значення. Саме за її рахунок можливо певним чином нівелювати деструктивний вплив воєнних дій на українські підприємства. Разом з тим, впровадження різноманітних механізмів фінансового стимулювання бізнес-активності не виключає необхідності забезпечення їх ефективності, як з позиції донорів капіталу, так і з погляду його реципієнтів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Хоча питання банківського кредитування загалом та сектору нефінансових корпорацій достатньою мірою розроблені у вітчизняній фаховій літературі, потрібно визнати, що у цій царині існує цілий ряд проблем, які вимагають наукових пошуків шляхів їх вирішення. Зазначені проблеми сконцентровані як безпосередньо на рівні вітчизняної банківської системи, так і на рівні споживачів кредитних послуг банків. Окрім того, треба врахувати той факт, що відкрита агресія проти України суттєво звузила можливості залучення капіталу крупним вітчизняним бізнесом на закордонних фінансових ринках. Зважаючи на слабкість небанківських фінансових інституцій, на сьогодні саме банківський сектор треба розглядати в якості одного із основних механізмів фінансування вітчизняної економіки. З врахуванням цього варто актуалізувати дослідження в напрямку розвитку банківського кредитування в умовах воєнного стану та під час повоєнного відновлення України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – обґрунтувати пріоритети банківського кредитування сектору нефінансових корпорацій в Україні в умовах воєнного стану та визначити ключові координати розвитку цього сегменту під час повоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вітчизняний банківський сектор пройшов складний та неоднозначний шлях, починаючи з 1991 року. Відкрита агресія проти України безумовно стала одним із найбільших викликів в цілому для нашої держави, для її економіки та банківського сектору. Насамперед, треба визнати, що сподівання на активну роль банківського сектору у поствоєнному відновленні України мають підґрунтя, сформоване протягом багатьох років внаслідок «особливого» погляду держави на розвиток вітчизняного фінансового сектору. Ні за обсягом активів, ні за масштабами операцій жоден вид небанківських фінансових інституцій не спроможний конкурувати з банками. Можна скільки завгодно піддавати критиці українські банки, і багато в чому така критика є обґрунтованою, але за більш ніж три десятиліття економічних реформ в Україні за великим рахунком тільки банкам вдалося сформувати значною мірою ефективний механізм фінансового забезпечення економічного розвитку. Усі інші фінансові інституції (насамперед, тут мова йде про інститути спільного інвестування, недержавні пенсійні фонди, страхові компанії) не здатні нині конкурувати з банками ні з позиції залучення вільних заощаджень, ні з погляду їх трансформації у інвестиційні ресурси. Проте, як буде показано нижче, це домінування банків у вітчизняному фінансовому секторі має й інший бік – у вигляді численних дисбалансів, в тому числі – в секторі кредитування нефінансових корпорацій.

Саме банківський кредит протягом тривалого часу є найбільш вагомим зовнішнім джерелом капіталу для вітчизняного бізнесу. Для прикладу наведемо дані за 2013-2023 рр. (рис. 1).

Зазначена безальтернативність банківського кредиту з точки зору фінансування українського бізнесу багато в чому визначена слабкістю інших сегментів фінансового ринку. Насамперед, тут мова має йти про ринок корпоративних цінних паперів (серед іншого – і в частині ринку облігацій підприємств). Дані НКЦПФР протягом багатьох років свідчать, що в Україні так і не вдалося сформувати ефективні фондові механізми залучення капіталу для корпоративного сектору [8]. Абсолютна більшість зареєстрованих емісій акцій – це випуски цінних паперів банківськими установами та суб'єктами господарювання державного сектору економіки. В свою чергу, «сплески» уваги до можливостей емісії облігацій вітчизняними підприємствами є нетривалими, а їх обсяги значно нижчі за обсяги ринку банківського кредитування за відповідні періоди.

Дані рис. 1 досить показово характеризують і ключові кількісні параметри досліджуваного сегменту фінансового ринку. Насамперед, привертає увагу той факт, що у період 2013-2023 рр. абсолютний обсяг кредитів нефінансових корпорацій хоча і зріс, але несуттєво. Так, у 2013 році показник склав 691,9 млрд. грн., тоді як у 2023 році він становив 735,3 млрд. грн. Але, якщо врахувати, що за вказаний період гривня відносно основних валют світу суттєво девальвувала, можна говорити і про скорочення обсягів банківського кредитування нефінансових корпорацій. Очевидно, що у 2022-2023 рр. така ситуація стала наслідком відкритої агресії проти України. Але й у інші періоди приріст обсягів банківського кредитування був доволі

помірним, і досить часто змінювався падінням. Ключові фактори – і загальна макроекономічна нестабільність та пов'язані з нею макрофінансові ризики, і стан багатьох банківських установ (кількість яких, починаючи з 2013 року суттєво скоротилася), і проблеми, сконцентровані на рівні фінансів українського бізнесу.

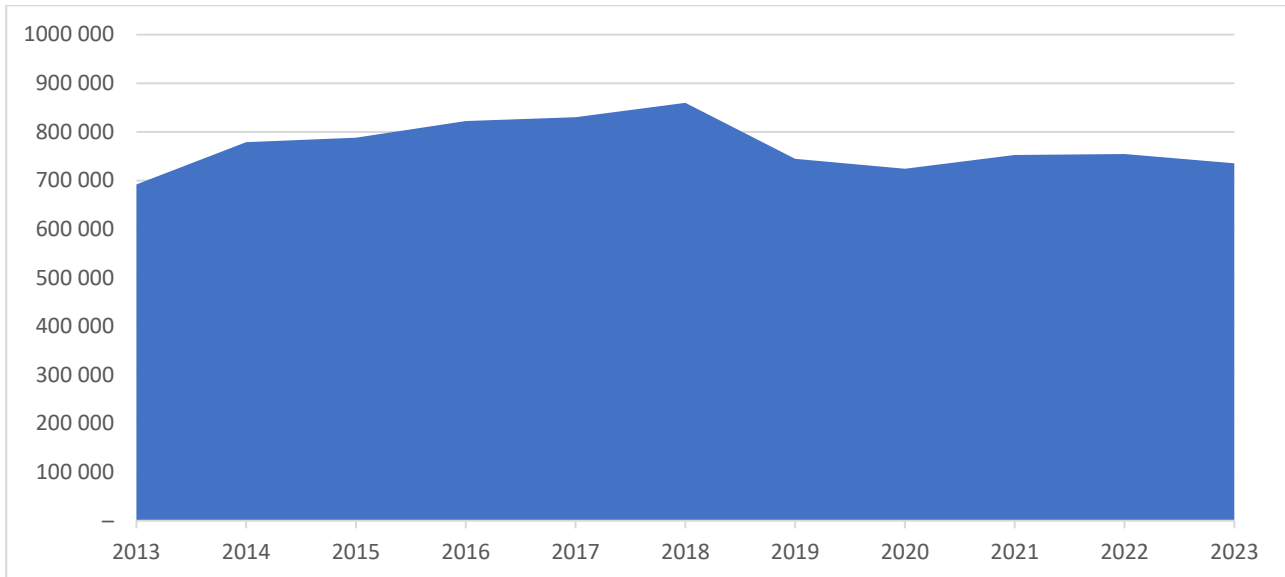


Рис. 1. Обсяги кредитування банками сектору нефінансових корпорацій в Україні у 2013-2023 рр., млн. грн.
Джерело: складено автором за даними НБУ [7]

Протягом багатьох років в Україні так і не вдалося вирішити проблему з довгостроковим фінансуванням економіки. Постійне зволікання з запуском другого рівня пенсійної системи, слабкість недержавних пенсійних фондів та компаній страхування життя поєднується з особливостями кредитної політики банків, в якій акцент зроблено на короткострокове та середньострокове фінансування бізнесу (рис. 2).

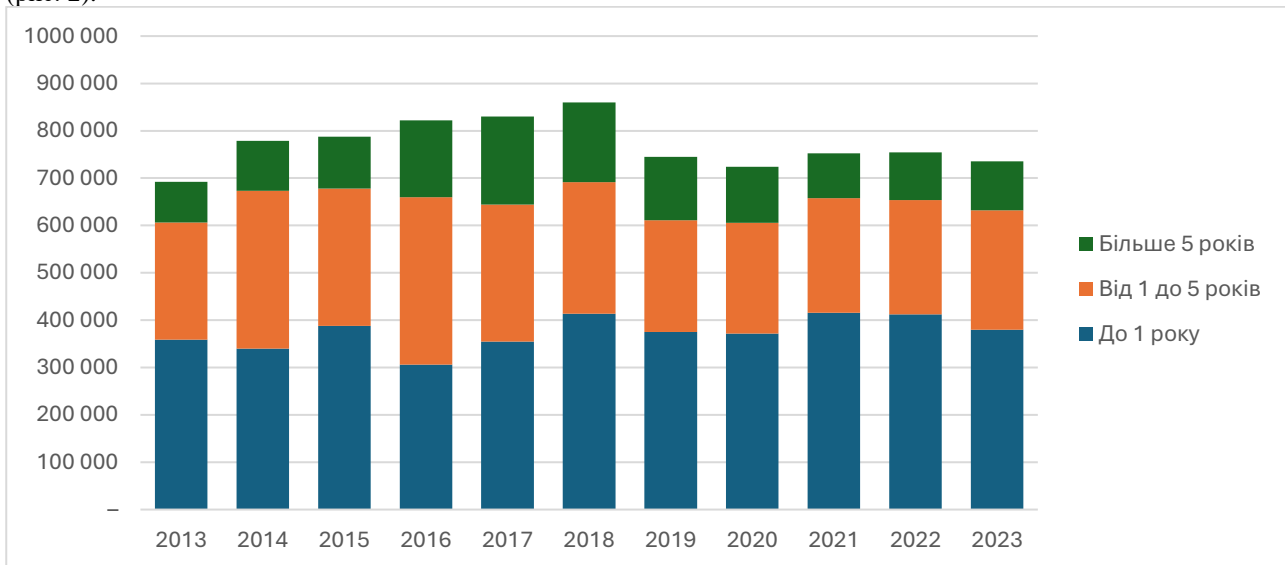


Рис. 2. Структура кредитів нефінансовим корпораціям в Україні в розрізі строків погашення у 2013-2023 рр.
Джерело: складено автором за даними НБУ [7]

Поряд з цим, не можна оминати увагою і трансформацію структури кредитів нефінансовим корпораціям в розрізі валют, яка відбулася за останнє десятиліття. На початок 2014 року питома вага кредитів в гривнях становила 65,6 %, в доларах США – 29,5 %, у євро – 4,3 %. В кінці 2023 року аналогічні показники для кредитів в гривні склали 67,4 %, в доларах США – 22,3 %, в євро – 10,3 % [7]. Причини зазначених структурних змін лежать на поверхні: по-перше, як банківські установи, так і підприємства-позичальники накопичили достатньо негативного досвіду з валютними кредитами; по-друге, євроінтеграційні устремління України позначилися як на активізації торгівлі товарами та послугами з країнами єврони, так і на обсягах кредитування у євро.

Через призму досліджуваних процесі слід акцентувати і на тих проблемах, що сконцентровані на рівні підприємств сектору нефінансових корпорацій. Виходячи з фінансового стану багато таких підприємств ще на час початку відкритої агресії не могли розраховувати на отримання банківського кредиту на прийнятних для себе умовах, зрозуміло, що з лютого 2022 року ситуація в цьому плані не покращилася. В академічній літературі та й у засобах масової інформації надзвичайно багато праць, в яких досліджується розвиток ринку банківського кредитування в умовах військової агресії. Найчастіше науковцями виділяються наступні характеристики та особливості банківського кредитування нині:

1. Акцентується, що на державному рівні є розуміння значимості та важливості підтримки бізнесу, в тому числі – фінансової, в умовах воєнного стану. Зокрема, фахівці аналізують три основних механізми підтримки бізнесу – фінансова підтримка, податкова підтримка та валютна лібералізація, наголошуючи, що в цілому їх використання [9] спрямоване на підвищення рівня стійкості підприємництва надзвичайно загрозливому макросередовищі, стан якого обумовлений відкритою агресією проти України. Пояснюючи свою позицію, автори дослідження наголошують, що за рахунок різноманітних фінансових важелів держава не тільки впливає на стійкість українського бізнесу, але суттєво впливає на структурні зміни, спрямовуючи ресурси у найбільш важливі та ефективні сектори економіки [9].

2. В загальному запропоновані державою кроки щодо фінансової підтримки бізнесу дали необхідний ефект, а програма «Доступні кредити 5-7-9 %» фактично стала потужним «драйвером» для кредитування підприємництва. Фахівці зазначають, що ключовими факторами, які визначили ефективність цієї програми стали: прозорість та простота механізмів реалізації; постійна та достатньо оперативна адаптація програми до мінливого макросередовища, зростання конкуренції між банківськими установами, що беруть участь у програмі, насамкінець, поєднання програми з іншими інструментами підтримки бізнесу [10]. Так, треба визнати, що програма орієнтована на малий та середній бізнес, проте, її оцінювати в широкому контексті. Варто врахувати: а) такі підприємства можуть брати участь у ланцюгах створення вартості для великих підприємств; б) саме малі та середні підприємства в Україні продемонстрували численні приклади релокації, які дали змоги зберегти робочі місця; в) програма сформувала певні «точки росту» для вітчизняного банківського сектору. В подальшому така програма має бути адаптована до вимог повоєнного відновлення України.

Зазначимо, що різноманітні форми державної підтримки та сприяння бізнесові в умовах воєнного стану можуть і повинні стати важливим складником програми дерегуляції підприємницької діяльності в Україні. Горизонт планування таких заходів має охоплювати як період дії воєнного стану, так і період повоєнного відновлення нашої держави. Очевидно, що станом на лютий 2022 року бізнес-середовище в Україні за багатьма критеріями не відповідало очікуванням підприємців та пересічних громадян. І причина тут не тільки в обмеженнях, які були викликані COVID-19. Численні проблеми накопичувалися роками, досить часто держава замість відкритого діалогу з бізнесом вдавалася до різноманітних форм тиску, і певні спроби дерегуляції інколи мали зворотній, від очікуваного, ефект. Звідси – в цілому невтішні результати господарської діяльності вітчизняних підприємств. Так, за даними Державної служби статистики України у 2010-2021 рр. рентабельність усієї діяльності великих підприємств становила 1,7 %, середніх підприємств – 1,2 %, для малих підприємств аналогічний показник становив -3,7 % [11]. Зрозуміло, що події 2022 року стали справжнім шоком для українських підприємців, проте вже протягом першого року війни вони продемонстрували високий рівень адаптації до роботи в таких умовах. Говорити про остаточну макроекономічну стабілізацію в умовах активних військових дій апіорі неможливо, проте, вже сам факт існування нині багатьох позитивних тенденцій свідчить, що вітчизняна економіка, а з нею і банківський сектор витримали тиск, спричинений війною.

Оцінюючи перспективи розвитку банківського кредитування в умовах військового стану в Україні не можна полишати поза увагою і проблематику щодо місця та ролі банківських інституцій у повоєнному відновленні України. Безумовно, що банківський кредит буде одним із надзвичайно важливих ринкових механізмів фінансового забезпечення. Нині основні надії покладаються на ресурси, які будуть отримані від країн-партнерів, але при цьому, варто розуміти, що ці кошти будуть надаватися на певних умовах, і банки мають стати важливим складником системи їх перерозподілу. Проте, хоча досить часто капіталізацію вітчизняного банківського сектору оцінюють, як недостатню, на сьогодні якраз банки є найбільшими кредиторами у вітчизняній економіці, попри такі оцінки. Наголошуючи на важливості банків та банківського кредитування у повоєнному розвитку України, варто артикулювати на необхідності забезпечення високого рівня фінансової інклюзії. Посилення конкуренції між банками, небанківськими фінансовими інституціями та фондовим ринком може стати потужним стимулом для розвитку кредитного ринку, оптимізації параметрів кредитних ресурсів, які спрямовуватимуться у вітчизняну економіку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На сьогодні банківське кредитування є найбільшим за обсягом видом фінансового забезпечення діяльності підприємств в Україні. Таке лідерство визначене як потужним (за вітчизняними мірками) фінансовим потенціалом банків, так і слабкістю інших фінансових інституцій. Не заперечуючи в цілому

місця та ролі банківського кредитування у вітчизняній економіці, зауважимо, що йому на протязі багатьох років притаманні глибокі деформації (і з точки зору параметрів кредитних ресурсів, і з позиції якості кредитного портфеля банків, і з погляду кредитоспроможності позичальників). Відкрита агресія проти України об'єктивно погіршила ключові умови ведення бізнесу. Але, навіть в таких умовах, вітчизняні підприємці продемонстрували значний рівень адаптивності та стійкості. В свою чергу, банки змогли стримати обсяги кредитування на прийнятному рівні. Багато в чому такий результат став можливим завдяки виваженим діям держави щодо підтримки бізнесу під час дії воєнного стану. Поряд з цим, в контексті активної ролі банків у повоєнній відбудові України, держава має реалізувати кілька важливих кроків. По-перше, розширити існуючі фінансові механізми підтримки підприємництва в Україні, в тому числі - в частині доступу до кредитних ресурсів, імплементувавши їх до загальної стратегії повоєнної відбудови України. По-друге, покращити кредитний потенціал банківської системи України, а також оптимізувати структуру кредитного портфеля банків України. По-третє, суттєво наростити рівень фінансової інклюзії, що дасть змогу активізувати конкурентні механізми на кредитному ринку та призведе до оптимізації параметрів кредитних ресурсів. По-четверте, посилити вплив банківського кредитування на структурні зміни у вітчизняній економіці.

Література

1. Химич І., Винник Т., Тимошик Н. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 30-41.
2. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. Вісник економіки. № 3. 2023, С. 8-25.
3. Кремень В., Кремень О., Гуляева Л. П. Роль банківського кредитування у розвитку економіки України. Проблеми економіки. 2020. № 3. С. 176–183.
4. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. №7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
5. Нянько В., Нянько Л., Нянько Л. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35/2022. С. 96-105.
6. Петрик О. Політика Національного банку України під час війни. Соціально- економічні відносини в цифровому суспільстві. 2022. № 4. С. 15–23.
7. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 12.02.2024).
8. Звіти про діяльність. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL.: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/> (дата звернення: 11.02.2024).
9. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Червень 2023 року. НІСД, URL.: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-cherven> (дата звернення: 11.02.2024).
10. Драганчук Ю. 90% нових кредитів для бізнесу — програма 5-7-9%. Економічна правда. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/18/704416/> (дата звернення: 11.02.2024).
11. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL.: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.02.2024).

References

1. Khymych I., Vynnyk T., Tymoshyk N. Analiz kredyтування biznesu v umovakh viiny: derzhavni prohramy pidtrymky. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava (elektronnyi zhurnal). 2023. Vyp. 1 (28). S. 30-41.
2. Dziubliuk O. Problemy aktyvizatsii bankivskoho kredyтування realnoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu. Visnyk ekonomiky. № 3. 2023, S. 8-25.
3. Kremen V., Kremen O., Huliaieva L. P. Rol bankivskoho kredyтування u rozvytku ekonomiky Ukrainy. Problemy ekonomiky. 2020. № 3. S. 176–183.
4. Melnyk T. Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. №7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
5. Nianko V., Nianko L., Nianko L. Bankivska sistema za voiennoho stanu ta u pisliavoiennomu vidnovlenni Ukrainy. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna. Vypusk 35/2022. S. 96-105.
6. Petryk O. Polityka Natsionalnoho banku Ukrainy pid chas viiny. Sotsialno- ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi. 2022. № 4. S. 15–23.
7. Nahliadova statystyka. Natsionalnyi bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (data zvernennia 12.02.2024).
8. Zvity pro diialnist. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. URL.: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/> (data zvernennia: 11.02.2024).
9. Instrumenty pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini. Cherven 2023 roku. NISD, URL.: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-cherven> (data zvernennia: 11.02.2024).
10. Drahanchuk Yu. 90% novykh kredytiv dlia biznesu — prohrama 5-7-9%. Ekonomichna pravda. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/18/704416/> (data zvernennia: 11.02.2024).
11. Statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL.: www.ukrstat.gov.ua (data zvernennia: 11.02.2024).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-28>

УДК 330.341.1:339.9

ЄМЧЕНКО Максим

Національний університет біоресурсів і природокористування України

<https://orcid.org/0009-0008-3385-3727>

НАЦІОНАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У сучасному глобалізованому світі національні інноваційні системи (НІС) відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності країн та їх економічного розвитку. Досліджено концепцію НІС, їх важливість, основні складові та аналіз світових прикладів успішних інноваційних систем. НІС визначається як мережа інституцій у державному та приватному секторах, чия діяльність та взаємодія ініціює, імпортує, модифікує та поширює нові технології. Важливість НІС обґрунтовано у їх здатності стимулювати інновації, підвищувати продуктивність праці, створювати нові робочі місця та забезпечувати стаке економічне зростання. Зазначено, що основною структурною складовою НІС є уряд, який формує інноваційну політику та забезпечує фінансування; освітні та наукові установи, що генерують знання та готують кваліфіковані кадри; бізнес-сектор, який впроваджує інновації; інфраструктура підтримки інновацій (технопарки, бізнес-інкубатори, венчурні фонди); та правова система, що захищає інтелектуальну власність. Проаналізовано світові приклади успішних НІС, зокрема, моделі Англо-саксонської, Азійської, Євро-континентальної та Скандинавської. Визначено, що кожна з них має унікальний підхід до побудови НІС та відображає їх історичні, культурні та економічні особливості, англо-саксонська модель характеризується високим рівнем конкуренції та значною роллю приватного сектору, тоді як Азійська модель відзначається тісною співпрацею між урядом та бізнесом.

Дослідження показує, що не існує універсальної моделі НІС, яка б підходила для всіх країн. Зазначено, що кожна держава повинна розробляти власну інноваційну систему, враховуючи свої сильні сторони та специфіку, враховуючи кращі успішні світові практики. Підкреслюється, що ефективна НІС є ключовим фактором довгострокового економічного успіху країни в умовах глобальної конкуренції. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифровізації та глобальних викликів, таких як зміна клімату, на розвиток НІС.

Ключові слова: інноваційна діяльність, національні інноваційні системи, АС-НІС, ЄК-НІС, СМ-НІС, АМ-НІС

YEMCHENKO Maksym

National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

NATIONAL INNOVATION SYSTEMS: INTERNATIONAL PRACTICES IN THE MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES

In today's globalized world, national innovation systems (NIS) play a key role in ensuring the competitiveness of countries and their economic development. The concept of NIS, their importance, main components and analysis of world examples of successful innovation systems were studied. NIS is defined as a network of institutions in the public and private sectors whose activities and interactions initiate, import, modify and disseminate new technologies. The importance of NIS is based on their ability to stimulate innovation, increase labor productivity, create new jobs and ensure sustainable economic growth. It is noted that the main structural component of NIS is the government, which forms innovation policy and provides financing; educational and scientific institutions that generate knowledge and train qualified personnel; an innovative business sector; innovation support infrastructure (technology parks, business incubators, venture funds); and the legal system protecting intellectual property. World examples of successful NIS were analyzed, in particular, Anglo-Saxon, Asian, Euro-continental and Scandinavian models. It was determined that each of them has a unique approach to the construction of NIS and reflects their historical, cultural and economic characteristics, the Anglo-Saxon model is characterized by a high level of competition and a significant role of the private sector, while the Asian model is characterized by close cooperation between the government and business.

The study shows that there is no universal NIS model that would be suitable for all countries. It is noted that each state should develop its own innovation system, taking into account its strengths and specifics, taking into account the best successful world practices. It is emphasized that an effective NIS is a key factor for the long-term economic success of the country in the conditions of global competition. Further research could be aimed at examining the impact of digitization and global challenges, such as climate change, on the development of NIS.

Key words: innovative activity, national innovation systems, AS-NIS, EC-NIS, SM-NIS, AM-NIS

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інновації стали ключовими факторами економічного зростання та конкурентоспроможності, національні інноваційні системи (НІС) набувають все більшого значення. НІС являють собою комплексну мережу взаємодіючих інституцій, які спільно та індивідуально сприяють розвитку та поширенню нових технологій в межах конкретної країни. Основоположниками теорії національних інноваційних систем вважаються такі вчені, як Крістофер Фрімен, Бенгт-Оке Лундвалл та Річард Нельсон [7], які в своїх роботах заклали теоретичні основи цього підходу. Вони аргументували, що інноваційна діяльність є результатом складних взаємодій між різними учасниками та інститутами, і що ці взаємодії мають яскраво виражений національний характер, обумовлений специфікою економічної структури, інституційного середовища та культурних особливостей кожної країни. Ця концепція стала важливим інструментом для розробки та реалізації інноваційної політики, оскільки вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційної

системи країни, а також визначити ключові напрямки її вдосконалення. Серед вітчизняних науковців варто відмітити Бажала Ю., Геєця В., Семиноженко В., Федулову Л., Лук'яненка Д., О. Морозова, Черевка О., Яремка Л. та інших.

Ця робота має на меті розкрити сутність національних інноваційних систем, підкреслити їх важливість для економічного та соціального розвитку країн, проаналізувати основні складові НІС та розглянути успішні світові приклади. Розуміння принципів функціонування НІС та вивчення досвіду провідних інноваційних економік світу може надати цінні уроки для країн, що прагнуть посилити свій інноваційний потенціал та забезпечити стале економічне зростання в умовах глобальної конкуренції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Це дослідження спрямоване на розкриття сутності національних інноваційних систем (НІС), обґрунтування їх важливості для економічного розвитку країн та аналіз основних складових світових прикладів успішних НІС, зокрема моделей декількох поширених моделей, для виявлення ключових факторів їх ефективності. Дослідження має на меті забезпечити комплексне розуміння ролі НІС у сучасному економічному розвитку та надати практичні розуміння для їх успішної імплементації та адаптації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Концепція національної інноваційної системи (НІС) є фундаментальною основою для розуміння та аналізу процесів створення, поширення та використання інновацій в межах окремих країн. Ця концепція, що виникла в кінці 1980-х років, стала відповіддю на необхідність комплексного підходу до вивчення інноваційних процесів та їх впливу на економічний розвиток. НІС представляє собою складну систему взаємодій між різноманітними учасниками - підприємствами, науково-дослідними установами, університетами, державними органами та іншими організаціями, які спільно працюють над створенням, розповсюдженням та застосуванням нових знань та технологій. Ця система функціонує в рамках певного інституційного середовища, яке включає в себе законодавчу базу, норми, традиції та культурні особливості, що впливають на інноваційну діяльність. Концепція НІС підкреслює важливість не лише окремих елементів системи, але й характеру та інтенсивності зв'язків між ними, що визначає ефективність інноваційних процесів в країні. Важливим аспектом концепції НІС є визнання нелінійності інноваційних процесів.

На відміну від традиційних лінійних моделей інновацій, які розглядали інноваційний процес як послідовність етапів від фундаментальних досліджень до комерціалізації, концепція НІС підкреслює складність та багатовимірність інноваційних процесів, які характеризуються численними зворотними зв'язками та взаємодіями між різними стадіями та учасниками (рис.1).



Рис.1. Структура національної інноваційної системи

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Ефективність НІС залежить не тільки від наявності цих елементів, але і від якості взаємодії між ними. Саме ця взаємодія забезпечує потік знань, ресурсів та людського капіталу, необхідний для успішної інноваційної діяльності.

Існують різні моделі організації національних інноваційних систем, які відображають історичні, культурні та економічні особливості різних країн.

Англо-саксонська модель (США, Великобританія) характеризується рядом особливостей, що відрізняють її від інших моделей. Ключовою рисою цієї моделі є висока роль приватного сектора та ринкових механізмів у стимулюванні інноваційної діяльності. Однією з ключових особливостей англо-саксонської моделі НІС є її гнучкість та адаптивність до змін у глобальному технологічному ландшафті. Ця модель характеризується високою динамікою створення та ліквідації інноваційних підприємств, що забезпечує постійне оновлення технологічної бази економіки. Процес "творчого руйнування", описаний Йозефом Шумпетером, яскраво проявляється саме в цій моделі. Важливу роль в англо-саксонській моделі відіграють кластери інноваційного розвитку, такі як Кремнієва долина в США або Кембриджський технопарк у Великобританії. Ці кластери створюють унікальне середовище, де концентрація талантів, капіталу та інфраструктури сприяє швидкому розвитку та комерціалізації інновацій. Незважаючи на ці обмеження, англо-саксонська модель НІС продовжує демонструвати високу ефективність у створенні та комерціалізації інновацій, особливо в сфері інформаційних технологій, біотехнологій та інших високотехнологічних галузях. В рамках цієї моделі, держава переважно виступає як фасилітатор інноваційних процесів, створюючи сприятливе регуляторне середовище та підтримуючи фундаментальні дослідження, але не втручаючись безпосередньо в інноваційну діяльність приватного сектора (рис.2). Основний акцент робиться на створенні конкурентного середовища, яке стимулює підприємства до інновацій як засобу отримання конкурентних переваг.

Важливою особливістю англо-саксонської моделі є розвинена система венчурного фінансування та підтримки стартапів. Венчурний капітал відіграє ключову роль у фінансуванні ризикованих інноваційних проєктів, особливо на ранніх стадіях їх розвитку.

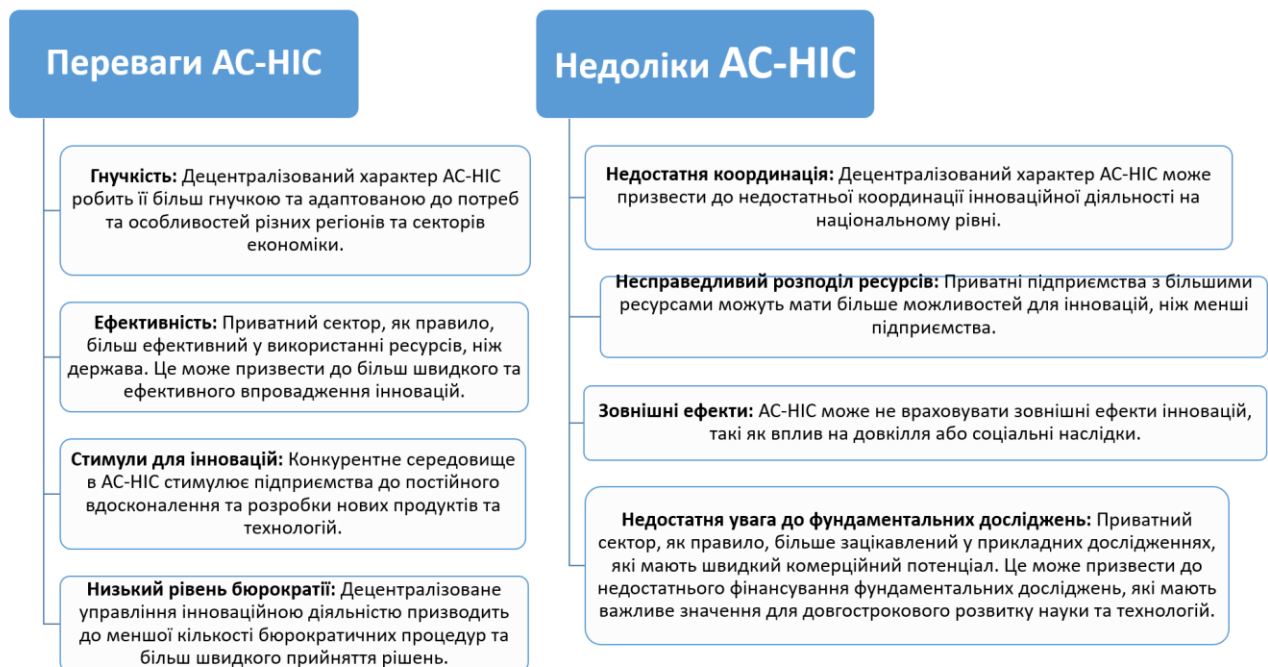


Рис. 2. Переваги та недоліки АС-НІС

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Євро-континентальна модель національної інноваційної системи (НІС) є характерною для багатьох країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини, Франції, Нідерландів. Ця модель відрізняється від англо-саксонської більш активною роллю держави в інноваційних процесах та більшою орієнтацією на соціальні аспекти інноваційного розвитку.

Ключовою особливістю євро-континентальної моделі є тісна співпраця між державою, бізнесом та науковими установами. Держава виступає не лише як регулятор, але і як активний учасник інноваційних процесів, формуючи довгострокові стратегії інноваційного розвитку та забезпечуючи значну частку фінансування НДДКР (рис.3). Важливою особливістю є розвинена система захисту прав працівників та соціального забезпечення, що може обмежувати гнучкість ринку праці, але водночас сприяє довгостроковим інвестиціям у людський капітал.

Скандинавська модель поєднує ринкові механізми з активною соціальною політикою та підтримкою малого інноваційного бізнесу. Скандинавська модель національної інноваційної системи (НІС) є унікальним варіантом організації інноваційної діяльності, характерним для країн Північної Європи, зокрема Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії. Ця модель поєднує в собі елементи як англо-саксонської, так і євро-континентальної моделей, але має ряд специфічних рис, обумовлених особливостями соціально-економічного устрою скандинавських країн.



Рис. 3. Переваги та недоліки ЄК-НІС

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ключовою особливістю скандинавської моделі НІС є високий рівень державних інвестицій в освіту, науку та інноваційну діяльність при одночасному створенні сприятливих умов для приватного бізнесу. Держава відіграє активну роль у формуванні інноваційної політики, але при цьому значна увага приділяється розвитку ринкових механізмів та стимулюванню підприємницької активності. В рамках скандинавської моделі велика увага приділяється екологічним інноваціям та сталому розвитку. Ці країни часто виступають піонерами у впровадженні "зелених" технологій та розробці інноваційних рішень для екологічних проблем. Ці країни часто займають лідируючі позиції у світових рейтингах цифрової конкурентоспроможності. Крім того, високий рівень оподаткування, необхідний для підтримки соціальної системи, може створювати певні обмеження для бізнесу (рис.4).



Рис. 4. Переваги та недоліки СМ-НІС

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Азійська модель (Японія, Південна Корея) характеризується тісною співпрацею держави та бізнесу в реалізації інноваційних стратегій.

Азійська модель національної інноваційної системи (НІС) є характерною для таких країн, як Японія, Південна Корея, Сінгапур та, з певними особливостями, Китай. Ця модель відрізняється від західних аналогів рядом унікальних рис, що відображають специфіку азійських економік та культур.

Держава відіграє активну роль у визначенні пріоритетних напрямків технологічного розвитку та забезпеченні необхідних ресурсів для їх реалізації (рис.5). При цьому, на відміну від євро-континентальної моделі, державне втручання часто має більш директивний характер.

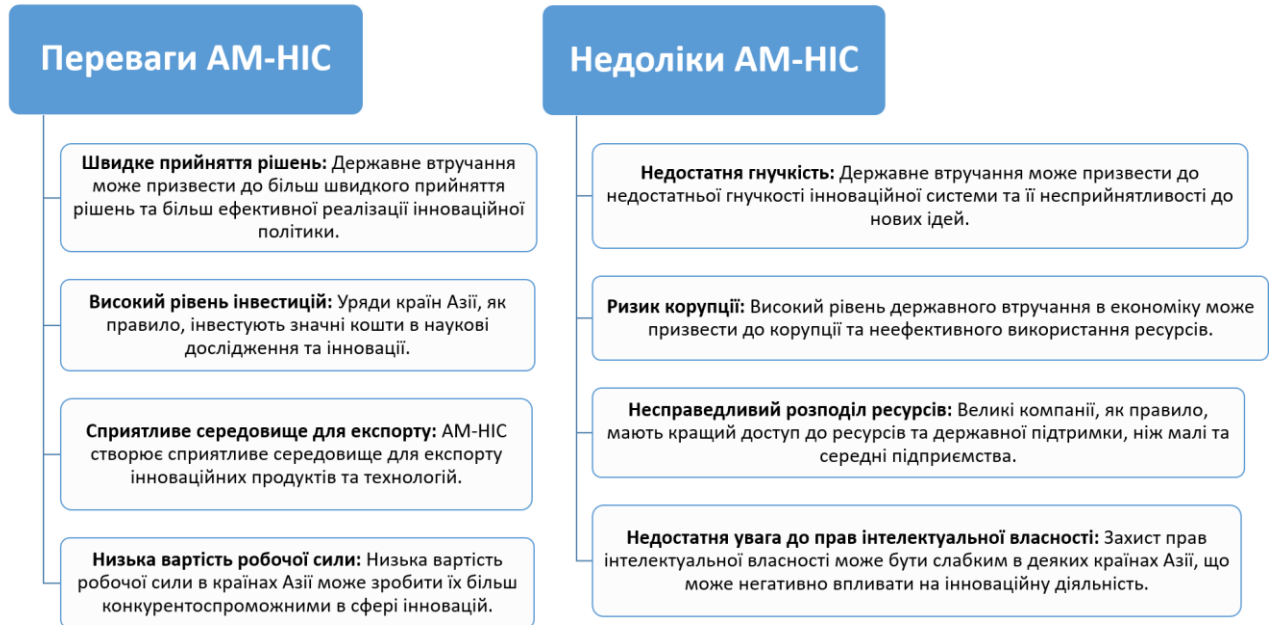


Рис. 5. Переваги та недоліки АМ-НІС

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Важливою рисою азійської моделі є орієнтація на швидке освоєння та вдосконалення зарубіжних технологій з подальшим розвитком власних інноваційних можливостей. Ця стратегія "наздоганяючого розвитку" була особливо характерна для ранніх етапів розвитку азійських НІС, але з часом змінилася на більш інноваційно-орієнтований підхід. В азійській моделі велика увага приділяється розвитку людського капіталу. Характерною рисою є формування великих промислових конгломератів (як-от японські «кейрецу» або корейські «чеболі»), які відіграють ключову роль в інноваційному процесі. Ці конгломерати мають власні науково-дослідні центри та здатні реалізовувати масштабні інноваційні проекти.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Оцінка ефективності НІС є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Для цього використовуються різні показники та індекси, такі як Глобальний інноваційний індекс, Європейське інноваційне табло, Індекс економіки знань Світового банку. Також важливими індикаторами є патентна статистика, частка високотехнологічного експорту, витрати на НДДКР у відсотках від ВВП. Розвиток ефективної НІС є ключовим завданням для країн, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Це вимагає комплексного підходу, який включає в себе розвиток науково-технічного потенціалу, стимулювання інноваційної активності бізнесу, створення сприятливого регуляторного середовища та розвиток людського капіталу.

Дослідження національних інноваційних систем (НІС) демонструє їх критичну роль у забезпеченні економічного розвитку та конкурентоспроможності країн у глобальному середовищі. Важливо відзначити, що НІС не є статичними структурами. Вони повинні постійно еволюціонувати, адаптуючись до нових викликів та можливостей. Зокрема, сучасні НІС мають враховувати такі глобальні тренди, як цифровізація економіки, зростаюча роль штучного інтелекту, необхідність вирішення кліматичних проблем та забезпечення сталого розвитку.

Література

1. Витвицька О.Д. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія. Київ: Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2021. 450 с.
2. Витвицька О.Д., Сливінська О.Б. Інституційно-інноваційні зрушення в умовах глобалізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 79-86.

3. Омеляненко В.А. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с
4. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80#Text>
5. Freeman, C. (1982). The national system of innovation: in the light of recent research. *Research Policy*, 11(1), 343-358. https://www.researchgate.net/profile/Goeran-Roos/publication/274392117_National_Innovation_Systems_Experiences_from_Finland_Sweden_and_Australia_Compared/links/5574ee3a08ae7521586a9828/National-Innovation-Systems-Experiences-from-Finland-Sweden-and-Australia-Compared.pdf
6. Nelson, R. R. (1993). National systems of innovation as interactive evolutionary processes. In *National systems of innovation: An evolutionary view* (pp. 27-47). Oxford University Press. <https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-31>
7. Lundvall, B.-Å. (2007). Analysing innovation systems: A framework for evaluating national and regional innovation systems. Working Paper, SPRU, University of Sussex. <https://www.sussex.ac.uk/broadcast/read/59066>
8. Федулова Л, Пашута М. Розвиток національної інноваційної системи України // *Економіка України*. 2005. №4. С. 35-47.

References

1. Vytvytska O.D. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu: teoriia i praktyka: kolektyvna monohrafiia. Kyiv: Vyd-vo TOV «Ahrar Media Hrup», 2021. 450 s.
2. Vytvytska O.D., Slyvinska O.B. Instytutsiino-innovatsiini zrushennia v umovakh hlobalizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2021. Tom 6. № 3. S. 79-86.
3. Omelianenko V.A. Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: innovatsiinyi vymir: kolektyvna monohrafiia. Sums: Instytut stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan. 2022. 280 s
4. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80#Text>
5. Freeman, C. (1982). The national system of innovation: in the light of recent research. *Research Policy*, 11(1), 343-358. https://www.researchgate.net/profile/Goeran-Roos/publication/274392117_National_Innovation_Systems_Experiences_from_Finland_Sweden_and_Australia_Compared/links/5574ee3a08ae7521586a9828/National-Innovation-Systems-Experiences-from-Finland-Sweden-and-Australia-Compared.pdf
6. Nelson, R. R. (1993). National systems of innovation as interactive evolutionary processes. In *National systems of innovation: An evolutionary view* (pp. 27-47). Oxford University Press. <https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-31>
7. Lundvall, B.-Å. (2007). Analysing innovation systems: A framework for evaluating national and regional innovation systems. Working Paper, SPRU, University of Sussex. <https://www.sussex.ac.uk/broadcast/read/59066>
8. Fedulova L, Pashuta M. Rozvytok natsionalnoi innovatsiinoi systemy Ukrainy // *Ekonomika Ukrainy*. 2005. №4. S. 35-47.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-29>

УДК 351/346.1

БОЛГОВ Владислав

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0631-302X>

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АНТИМОНОПОЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджується поняття цифрової економіки та її вплив на формування та розвиток державної антимонопольної політики. Базуючись на існуючих підходах до визначення поняття цифрової економіки запропоновано власне бачення та інтерпретація даного поняття як сукупності інфраструктурних елементів, з високим рівнем цифровізації та розвитком *on-demand* економіки, а також зростанням обсягів і різноманіття інформаційних послуг, розробкою та реалізацією цифрових інновацій, широким використанням ІКТ та платформ у всіх сферах життя суспільства. Розглянуто специфічні характеристики цифрових ринків, які обумовлюють особливості функціонування та розвитку даних ринків. Розгляд провідних компаній, що функціонують на цифрових ринках продемонстрував, що дані компанії займають не лише значну частину національного ринку, але й дуже часто мають значну частку загальносвітового споживчого ринку, що обумовлюється ефектом масштабу й мережевими ефектами. Крім того, визначено, що країнам що розвиваються, притаманні власні національні компанії, які надають товари та послуги в цифровій сфері базуючись на особливостях споживчих ринків кожного окремого регіону та реалізуючи конкурентні переваги пов'язані з логістикою та способами оплати. При чому часто національні компанії базуються на досвіді світових лідерів, можуть мати іноземне фінансування і навіть бути поглиненими загальносвітовими лідерами галузі в той чи інший мірі. Також визначено, динаміку доходів провідних компаній світу у сфері цифрових послуг, яка є позитивною, та демонструє значні фінансові результати. Антимонопольна політика в сфері цифрових послуг знаходиться на початковому етапі свого формування. Складнощі формування державної антимонопольної політики обумовлюються особливостями цифрових ринків, їх мінливістю та динамічністю розвитку. Встановлено, що держава має бути зацікавлена в розвитку цифрових ринків, а також розвитку конкуренції на даних ринках для забезпечення конкурентоспроможності національних компаній на даних ринках як на національному, так і на міжнародному рівні.

Ключові слова: антимонопольна політика, цифрова економіка, цифрові послуги, цифрові ринки.

BOLHOV Vladyslav

State University of Trade and Economics

FORMATION OF THE STATE ANTI-MONOPOLY POLICY IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

The article examines the concept of the digital economy and its influence on the formation and development of state antimonopoly policy. Based on the existing approaches to the definition of the concept of the digital economy, an own vision and interpretation of this concept as a set of infrastructural elements, with a high level of digitalization and the development of the *on-demand* economy, as well as the growth of the volume and variety of information services, the development and implementation of digital innovations, and the wide use of ICT are proposed and platforms in all spheres of society. The specific characteristics of digital markets, which determine the peculiarities of the functioning and development of these markets, are considered. A review of the leading companies operating in digital markets showed that these companies not only occupy a significant part of the national market, but also very often have a significant share of the global consumer market, driven by economies of scale and network effects. In addition, it was determined that developing countries have their own national companies that provide goods and services in the digital sphere based on the specifics of the consumer markets of each individual region and realizing competitive advantages related to logistics and payment methods. Moreover, national companies are often based on the experience of world leaders, may have foreign financing and even be absorbed by global industry leaders to one degree or another. Also determined are the dynamics of the world's leading companies in the field of digital services, which are positive and demonstrate significant financial results. Antimonopoly policy in the field of digital services is at the initial stage of its formation. Difficulties in the formation of state antimonopoly policy are determined by the peculiarities of digital markets, their variability and dynamic development. It was established that the state should be interested in the development of digital markets, as well as the development of competition in these markets to ensure the competitiveness of national companies in these markets both at the national and international level.

Keywords: antimonopoly policy, digital economy, digital services, digital markets.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сучасному етапі розвиток цифрової економіки та цифрових ринків стає запорукою ефективного функціонування економіки будь-якої країни світу. Цифрова економіка є основою забезпечення конкурентоспроможності національних товарів та послуг на міжнародних ринках. Крім того, і продукти цифрової економіки, і навіть національні цифрові ринки часто переходять в розряд конкурентних переваг тієї чи іншої країни світу.

Україна потребує сьогодні врахування особливостей розвитку цифрової економіки та цифрових продуктів, а отже, сприяння ведення конкурентної боротьби, що обумовлює подальший розвиток ринків.

Таким чином, формування антимонопольної політики України в умовах розвитку цифрової економіки має враховувати сучасні тенденції розвитку цифрової економіки на національних ринках.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами формування державної антимонопольної політики України в умовах розвитку цифрової економіки займалися такі науковці, як А. Нікіфоров [4], Н. Погуда [4], Д. Мудла [3], І. Островський [5], Н. Можайкіна [5], О. Вінник [1], О. Шаповалова [1] та багато інших, проте, не зважаючи на достатньо ґрунтовні дослідження даної тематики, як сама цифрова економіка, так і її вплив на розвиток конкуренції та конкурентного середовища залишаються недостатньо висвітленими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сутності цифрової економіки та процесів формування державної антимонопольної політики на національному рівні в умовах активної цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На думку багатьох вчених [4 с.36-37], цифрові ринки стали невід'ємною частиною економічного розвитку та конкурентоспроможності країн. Конкуренція є ключовою умовою їх ефективного функціонування, адже вона забезпечує не лише економічні результати, але й підтримує загальнодемократичні цінності, розвиток громадянського суспільства та правової держави, здатної гарантувати реалізацію конституційних прав і свобод людини. Така важлива роль конкуренції, особливо на цифрових ринках, обумовлює необхідність чіткого визначення правомірності дій учасників ринків. Це вимагає детального дослідження специфічних характеристик цифрових ринків, аналізу їх структури, рівня концентрації та монопольної влади учасників, а також оцінки наслідків їх діяльності. Саме глибоке розуміння особливостей цифрових ринків стає основою для корекції антимонопольної політики держави та застосування відповідних заходів.

Актуальність і значущість дослідження конкуренції на цифрових ринках ще більше зростає у світлі прийняття наприкінці 2022 року в Європейському Союзі двох важливих законів – Акта про цифрові послуги та Акта про цифрові ринки, які суттєво змінюють підхід до антимонопольної політики. Ці нововведення створюють виклики для реінжинірингу та корекції державної політики регулювання конкуренції на цифрових ринках України [4 с.37].

Не дивлячись на те, що вивченню цифрової економіки як явищу присвятили свою увагу багато світових економістів, в науковому середовищі немає єдиної думки щодо тлумачення цієї категорії. Для більш чіткого розуміння предмету дослідження варто розібратися з визначенням поняття «цифрова економіка». Аналіз тлумачень цієї дефініції наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Визначення поняття «цифрова економіка»

Автори	Сутність тлумачення
Коляденко С.В. [10]	вид діяльності, заснований на засадах використання електронних засобів у організації бізнесу для створення електронних товарів або послуг та їх подальшої реалізації
Круп'яник А. [9]	вся економічна діяльність, яка забезпечується використанням інформаційно-комунікаційних та інших цифрових технологій. Це не лише IT-розробки та наукові цифрові рішення, а й електронна комерція, онлайн-послуги та результати діяльності цифровізованих підприємств
Голобородько А.Ю. [7]	діяльність, яка направлена на посилення впливу інноваційних цифрових технологій на певні ланки інформаційного, матеріального, фінансового, інтелектуального та сервісного потоків на засадах їх інтеграції в усі процеси діяльності підприємства та трансформації його бізнес-моделі
Веретюк С.М., Пілінський В.В. [11]	трансформація всіх сфер економіки по перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу та потребує тривалого часу
Tugui A. [12]	базується на створенні певної мережі з обміну цифровим даними, що спрямовано на підвищення продуктивності й ефективності діяльності підприємства.
Mesenbourg T. [13]	є розвитком інфраструктури електронного бізнесу та електронної комерції
Varefoot K. [14]	мережева економіка потоків і процесів організації діяльності підприємств і суспільства
Chavula H.K., Chekol A. [15]	частина економічних відносин, створена цифровими ресурсами на засадах виробництва електронних товарів і сервісів

Джерело: систематизовано автором за [7,9,10-5]

Слід зазначити, що поняття «цифрова економіка» є дотичним до категорії «економіка знань» [16, с. 164], оскільки обидві почали використовуватись для розробки національних і міжнародних стратегій, але цифрова економіка сприяє побудові економіки знань.

Враховуючи вище вказане, можна стверджувати, що цифрова економіка — це сукупність інфраструктурних елементів, що характеризуються високим рівнем цифровізації, розвитком on-demand есопому, поширенням моделей М2С і С2М, зростанням обсягів і різноманіття видів інформаційних послуг, розробкою та реалізацією цифрових інновацій, широким використанням ІКТ та платформ у всіх сферах

життя суспільства, де основним ресурсом є технологія обробки інформації, рушійною силою — інновації в сфері віртуалізації, що сприяє створенню нових форм організації науково-технічної, освітньої та інноваційної діяльності.

Специфічні характеристики цифрових ринків як об'єкта державного сприяння конкуренції та запобігання і боротьби з монополізмом представлено у таблиці 2.

Таблиця 2.

Опис специфічних характеристик цифрових ринків

Характеристика	Особливості
висока динаміка розвитку і швидкість змін	висока швидкість технологічних змін, динамічна трансформація традиційних ринків і поява нових постійний потік нових продуктів і послуг, що характеризує високу інноваційну активність на цифрових ринках
тенденція до укрупнення бізнесу та підвищення концентрації цифрових ринків	прискорене зростання кількості споживачів, доходів та капіталу підприємств, вихід на нові ринки (не тільки суміжні, але і віддалені, як за товарними так і за географічними характеристиками)
цифровізація ринків	розмивання продуктових і географічних меж, у результаті чого підприємства формують великі масиви даних про своїх клієнтів, що дає їм можливість збільшувати свої доходи
багатосторонні параметри цифрових ринків	обумовлюють конкуренцію як між продавцями, так і покупцями
необхідність врахування «мережових ефектів»	скорочення транзакційних витрат, збільшення обсягу продажу товарів та надання послуг, вплив на процеси ціноутворення при зростанні кількості споживачів, мережева взаємодія учасників цифрового ринку, інтеграція бізнесу
доступ до даних як покупців, так і продавців товару	формування власних баз даних, диференціація ціни, вплив на попит споживачів через рекламу та надання індивідуальних послуг, створення штучних нецінових бар'єрів для конкурентів і посилення ризиків недобросовісного використання цієї інформації
безкоштовність цифрових послуг для певних груп споживачів	прямі вартісні показники обсягу наданих послуг не можуть бути використані як база для державного регулювання, проте, завдяки наданню цих послуг цифровий бізнес отримує дохід у суміжних видах діяльності, наприклад, від реклами, як процент від зростання обсягу продажу товарів і послуг
інноваційність і унікальність кожного цифрового ринку	кожен цифровий ринок формується за своїми правилами, різноманітність яких є інструментами у конкурентній боротьбі

Джерело: систематизовано автором за [4]

Зазначаємо, що провідні міжнародні онлайн-майданчики зайняли значну частину загальносвітового споживчого ринку, вигравши від ефекту масштабу й мережових ефектів. Однак у багатьох країнах, що розвиваються, присутні та розвиваються власні національні компанії, що надають товари чи послуги, що більш адаптовані до потреб споживачів саме даного регіону. При чому, зазвичай дані компанії також займають значну частку ринку та мають на ньому домінуюче положення. Конкуренентоздатність національних цифрових підприємств обумовлюється більш короткими строками постачання та гнучкішими варіантами оплати. Інші потенційні переваги включають більш тісні зв'язки з місцевими галузями й постачальниками, зниження залежності від імпорту й більшу відкритість для підтримки експорту. Часто національні підприємства, що займаються електронною комерцією, є дочірніми підприємствами світових лідерів. Вони будують свою політику на досвіді материнських компаній та можуть бути започатковані за рахунок іноземних інвестицій, які прагнуть захопити вільну нішу в економіці тієї чи іншої країни. При чому, національні підприємства також динамічно розвиваються саме через відсутність достатньої конкуренції на ринку.

В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій межі між національними та всесвітньовідомими компаніями доволі розмиті, оскільки національні компанії можуть підтримуватися іноземними інвестиціями чи бути поглинені ними. Національні компанії, що досягають успіху в рамках ореолу свого функціонування, стають привабливими для міжнародних корпорацій. При чому, масштаби таких компаній все одно часто не дотягують до рівня загальнонаціональних, і вони зацікавлені в розширенні та розвитку за рахунок міжнародного досвіду та закордонних інвестицій. Такий підхід дозволяє майже повністю захопити національний ринок цифрових послуг. Проте, в даному випадку часто виникає домінування того чи іншого підприємства, що, з одного боку, має технологічні особливості, що обумовлюють його позиції на ринку, а з іншого — продукт, що надається даними підприємствами зазвичай не є унікальним, тобто дає перспективи розвитку меншим з них на ринку. Саме в цій ситуації і виникає складність антимонопольного регулювання, що має сприяти розвитку нових ринків, і в той самий час — сприяти недопущенню зловживань домінуючим положенням на ринку підприємства, що часто і створює даний ринок [5].

Варто зазначити, що функціонування подібних ринків може бути достатньо нестабільним. Нові сервіси, товари та послуги можуть не одразу бути прийняті споживачами. А в ситуації коли незначна часка споживачів зацікавлена в цифрових продуктах, товаровиробники можуть нехтувати просуванням своєї продукції через цифрові платформи, віддаючи перевагу вже сформованим традиційним каналам збуту.

Таким чином, антимонопольна політика та антимонопольне регулювання повинні не лише запобігати зловживанню домінуючим положенням на ринку, але і заохочувати товаровиробників до трансформації відповідно до світових тенденцій розвитку цифрової економіки.

Крім того, прогнозування розвитку цифрових послуг повинно заохочувати товаровиробників до використання цифрових продуктів. Дане питання є актуальним, особливо за умов негативних економічних наслідків в короткостроковому періоді з метою отримання додаткових прибутків в довгостроковій перспективі для підприємств, що в свою чергу також призведе до розвитку національної економіки.

В цілому, у світовій практиці виділяють два підходи до пояснення причин домінування найбільших цифрових платформ на світових споживчих ринках. Перший в основу ринкової концентрації на розглянутих типах ринку ставить ефекти масштабу й мережеві ефекти, характерні для ринків із двобічними мережевими ефектами. Другий підхід указує, в першу чергу, на антиконкурентну поведінку компаній, що володіють цифровими платформами. Через відсутність належних інструментів для оцінки антиконкурентних ефектів поведінки цифрових гігантів спостерігаються різні підходи в діяльності антимонопольних органів. На глобальні масштаби розвитку платформеного бізнесу вказує той факт, що в топ-десятьку світового рейтингу з ринкової капіталізації компаній входять шість лідерів платформеного бізнес-моделювання (Facebook, Google, Amazon, Apple, Alphabet, Alibaba) [6].

Компанії, що створили унікальні технологічні бізнес-моделі, продемонстрували за останнє десятиліття експонентне зростання ринкової вартості і прогресуючу монополю владу відносно баз даних, технологій і людських ресурсів [6 с. 32].

Так, у структурі витрат на науково-дослідну діяльність у США 68% припадає на корпоративний сектор, 20% – на приватні некомерційні організації, 12% – на державні витрати. В інших провідних економіках світу частка багатонаціональних компаній у НДДКР країн становить: Японія – 70%, Німеччина – 66%, Франція – 53%, Велика Британія – 49%. Саме це обумовлює той факт, що на початок 2024 року найбільшими технологічними корпораціями світу, тобто найдорожчими брендами є технологічні компанії [8]. За даними Fortune Global 500 [8], компанії з найвищим рівнем ринкової капіталізації у світі — це багатонаціональні компанії, які працюють у технологічній індустрії. Доходи даних компаній постійно зростають, що представлено на рис. 1.

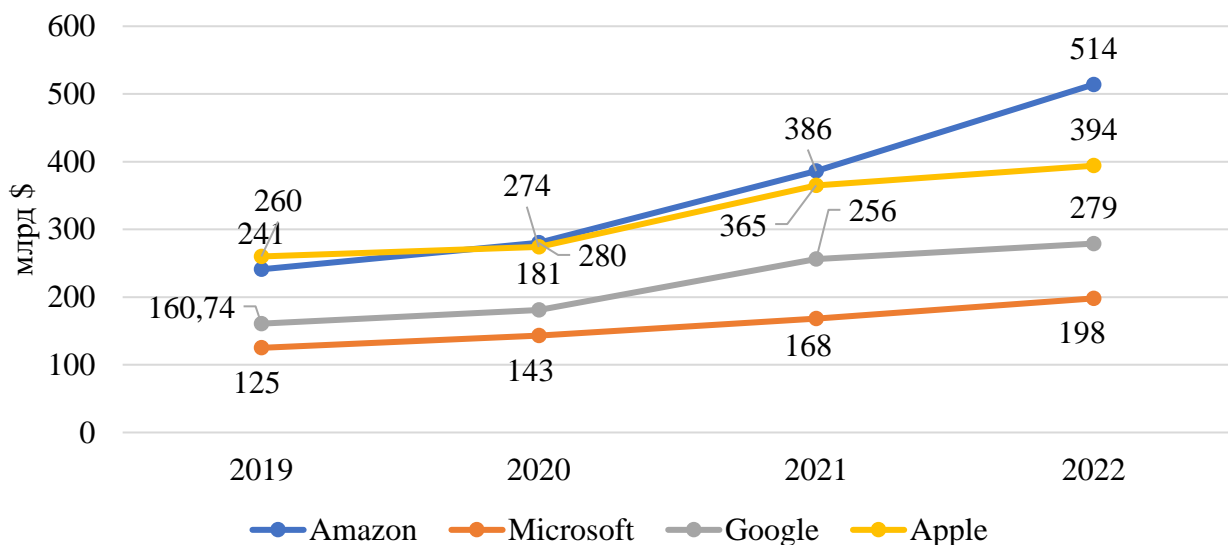


Рис.1. Динаміка доходів провідних компаній світу у сфері цифрових послуг за 2019-2022 рр (млрд. дол.).
Джерело: систематизовано автором за [8]

Рис. 1 свідчить, що компанії, які займають провідне положення на ринку цифрових послуг, демонструють значні фінансові результати та їх позитивну динаміку. Враховуючи тренди розвитку даної сфери у всьому світі, подібну тенденцію слід очікувати і на національних ринках. Таким чином, держава має бути зацікавленою у максимальному розвитку саме національних підприємств, що зможуть конкурувати з лідерами галузі хоча б на національному рівні.

Внесок цифровізованих підприємств у загальносвітовий ВВП зростає швидкими темпами: так, за останні 5 років спостерігається зростання в 4 рази: з 13,5 трильйонів дол. США у 2018 році до 54 трильйонів у 2023 році. За даними деяких аналітиків [9], до кінця поточного десятиріччя частка цих підприємств у світовому ВВП сягне 70 %.

Антимонопольні органи багатьох країн тільки починають займатися питаннями регулювання діяльності цифрових платформ і демонструють іноді кардинально різні підходи до оцінки їх поведінки на тих або інших ринках. Так, Європейська комісія з конкуренції обвинуватила Google у зловживанні домінуючим положенням в Інтернет-пошуку. Google систематично віддавав провідне місце своєму власному

сервісу, у той самий час Федеральна комісія з торгівлі США не знайшла в організації вертикального пошуку Google у США ознак концентрації ринкової влади [8].

Антимонопольне регулювання даних ринків повинно відбуватися з урахуванням всіх особливостей їх функціонування (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості антимонопольної політики в умовах цифрової економіки

Особливість	Характеристика
специфіка конкуренції в умовах цифрової економіки	учасники економічної діяльності генерують нові ринки, де вони будуть абсолютними монополістами; нерідко ці нові ринки і їх економічні агенти не піддаються об'єктивному аналізу для цілей монопольного регулювання з використанням класичних інструментів минулого століття, у зв'язку з чим антимонопольні органи не встигають вивчити їх в достатній мірі і оперативно реагувати в тій чи іншій ситуації
неоднозначність наслідків використання надбань цифровізації	вигоди від неї для суспільства незаперечні (нові товари, послуги, зручність та швидкість їх вибору й оплати), проте суттєва і плата за ці блага: споживчі потреби настільки оцифровані, що глобальні компанії, які володіють значними відомостями про споживачів, можуть вже формувати споживчий попит
вплив цифровізації на життя в суспільстві, в тому числі поява нових механізмів ринкової конкуренції	цифрові технології є, з одного боку, ключовими драйверами економічного зростання, а з іншого боку – причиною появи нової асиметрії в інформації (до традиційних додалася цифрова (digitaldivide), що проявляється в доступі до цифрових технологій та можливості їх використання)
перспектива оцифрування всіх (переважно більшості) товарів	реалізація товарів через певну платформу, дозволить контролювати споживчий попит і реалізацію відповідного виду товару та надасть можливість отримувати доходи, які є непропорційно високими відносно праці та інвестиціям

Джерело: систематизовано автором за [1]

Парадигма сучасної світової економіки істотно змінилася за останні 20-30 років та продовжує стрімко розвиватися. Вітчизняне законодавство не в повному обсязі враховує ці зміни та ґрунтується на застарілих уявленнях про функціонування багатонаціональних компаній. В умовах цифрової економіки ключовим активом є інформація і дані (в тому числі про виробників, товари, споживачів), цифрові технології. Проте доступ до них не рівномірний: максимальний у технологічних гігантів і мінімальний у споживачів та дрібних і середніх підприємств, цей факт сприяє появі нових, цифровізованих монополій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток технологій сприяє виникненню цифрових ринків та пов'язаних з ними товарів і послуг. Дані ринки характеризуються стрімким розвитком та динамічними змінами, що обумовлює необхідність спрямовувати увагу державного регулювання в їх бік. Світова практика антимонопольного регулювання тільки починає вирішувати виклики регулювання цифрових ринків. Крім того, в різних країнах світу визначаються власні особливості функціонування цифрових ринків. Таким чином, антимонопольна політика повинна бути спрямована на розвиток даних ринків, спонукаючи підприємства до активного розвитку потенційно привабливих галузей, і в той же час сприяти недопущенню монополізації та зловживань домінуючим положенням на ринку підприємств, що часто одноосібно створюють даний ринок.

Література

1. Вінник О.М., Шаповалова О.В. Цифровізація в ракурсі забезпечення прозорості відносин у сфері конкуренції: правовий аспект Актуальні проблеми права: теорія і практика 2021. №2 (42). С. 20-30 DOI:10.33216/2218-5461-2021-42-2-20-30
2. Грудницький В.М. Економічна конкуренція за умов цифрової та інформаційної економік. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 7. С. 109-112 DOI: 10.32782/2524-0374/2021-7/26
3. Мудла Д.В. Антимонопольне регулювання технологій big data в умовах цифрової економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 94–100. DOI:10.32702/2306-6814.2018.23.94
4. Нікіфоров А., Погуда Н. Державна політика сприяння конкуренції на цифрових ринках. Публічне управління і адміністрування в Україні 2023. №37. С. 36-40. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.6>
5. Островський І.А., Можайкіна Н.В. Цифрові платформи в міжнародній торгівлі: проблеми антимонопольного регулювання. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.101
6. Bolhov V., Akhnovska I., Savchenko M., Shkurenko O. Influence of Transnational Corporations on the Global Economic Order. Economic research Institute Bulgarian Academy of Sciences, Volume 30, Issue 2, 2021 P. 22-38. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2021/2021-2/2_Shkurenko.pdf
7. Голобородько А.Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 10–18. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-9-10-18
8. [Global 500](http://fortune.com/global500/list/) Retrieved from: <http://fortune.com/global500/list/>

9. **Круп'яник А.** Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Вокс Україна 2023 р. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
10. **Коляденко С.В.** Цифрова економіка: передумовита етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112
11. **Веретюк С.М., Пілінський В.В.** Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51–58.
12. **Tugui A.** Calm Technologies as the Future Goal of Inormation Technologies. In: Encyclopedia of Multimedia Technology and Networking, 2009. 2nd ed. P. 187–194. DOI: 10.4018/978-1-60566-014-1.ch026.
13. **Mesenbourg T.L.** Measuring The U.S. Digital Economy: Theory and Practice. US Bureau of the Census, Suitland, 2001. URL: <https://2001.isiproceedings.org/pdf/1074.PDF>
14. **Barefoot K. et al.** Defining and Measuring the Digital Economy. BEA Working Paper. 2018. URL: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf>
15. **Chavula H.K., Chekol A.** Information communication technology policy. UNECA, 2011. 72 p.
16. **Болгов В., Ахновська І.** Регулювання ринку природної монополії в умовах економіки знань. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023. № 8 (08). С.161-167. DOI: 10.32782/dees.8-27

References

1. **Vinnyk O.M., Shapovalova O.V.** Tsyfrovizatsiia v rakursi zabezpechennia prozorosti vidnosyn u sferi konkurentsii: pravovyi aspekt Aktualni problemy prava: teoriia i praktyka 2021. №2 (42). С. 20-30 DOI:10.33216/2218-5461-2021-42-2-20-30
2. **Hrudnytskyi V.M.** Ekonomichna konkurentsiia za umov tsyfrovoy ta informatsiinoi ekonomik. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. 2021. № 7. С. 109-112 DOI: 10.32782/2524-0374/2021-7/26
3. **Mudla D.V.** Antymonopolne rehuliuвання tekhnologii big data v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 23. С. 94–100. DOI:10.32702/2306-6814.2018.23.94
4. **Nikiforov A., Pohuda N.** Derzhavna polityka spriannya konkurentsii na tsyfrovyykh rynkakh. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini 2023. №37. С. 36-40. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.6>
5. **Ostrovskiy I.A., Mozhaikina N.V.** Tsyfrovii platformy v mizhnarodnii torhivli: problemy antymonopolnoho rehuliuвання. Efektyvna ekonomika. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.101
6. **Bolhov V., Akhnovska I., Savchenko M., Shkurenko O.** Influence of Transnational Corporations on the Global Economic Order. Economic research Institute Bulgarian Academy of Sciences, Volume 30, Issue 2, 2021 P. 22-38. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2021/2021-2/2_Shkurenko.pdf
7. **Holoborodko A.Iu.** Tsyfrova ekonomika: pidkhody ta osoblyvosti rozvytku. Biznes Inform. 2022. №9. С. 10–18. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-9-10-18
8. **Global 500** Retrieved from: <http://fortune.com/global500/list/>
9. **Krup'ianyuk A.** Tsyfrova ekonomika Ukrainy: osnovni factory rozvytku. Voks Ukraina 2023 r. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
10. **Koliadenko S.V.** Tsyfrova ekonomika: peredumovyta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. 2016. № 6. С. 105–112
11. **Veretiuk C.M., Pilinskyi V.V.** Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini. Naukovi zapysky Ukrainskoho naukovo-doslidnoho instytutu zviazku. 2016. № 2. С. 51–58.
12. **Tugui A.** Calm Technologies as the Future Goal of Inormation Technologies. In: Encyclopedia of Multimedia Technology and Networking, 2009. 2nd ed. P. 187–194. DOI: 10.4018/978-1-60566-014-1.ch026.
13. **Mesenbourg T.L.** Measuring The U.S. Digital Economy: Theory and Practice. US Bureau of the Census, Suitland, 2001. URL: <https://2001.isiproceedings.org/pdf/1074.PDF>
14. **Barefoot K. et al.** Defining and Measuring the Digital Economy. BEA Working Paper. 2018. URL: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf>
15. **Chavula H.K., Chekol A.** Information communication technology policy. UNECA, 2011. 72 p.
16. **Bolhov V., Akhnovska I.** Rehuliuвання rynku pryrodnoi monopolii v umovakh ekonomiky znan. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, 2023. № 8 (08). С.161-167. DOI: 10.32782/dees.8-27

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-30>

УДК 005.33

БАРСЬКИЙ Борис

ТОВ «ЛІАМПА СОФТВЕР»

e-mail: barskiy@lampalampa.net

ОРЄХОВ Михайло

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-5314-4460>e-mail: mikeorekhov94@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІТ-СФЕРІ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті визначено особливості формування компетентностей менеджера з управління проектами в ІТ-сфері в умовах ризиків та невизначеності у порівнянні із загально прийнятими світовими стандартами у даній сфері. На основі узагальнення загально прийнятих у світі стандартів до компетентностей проєктних менеджерів та їх порівняння із вимогами, що висуваються роботодавцями на українському ринку до кандидатів на дану вакансію, зроблено висновок, що існують особливості останнього, які відбивають як сучасні зміни на ринку праці та реалії роботи в умовах викликів війни, а саме визначено, що 93% роботодавців висувають вимогу щодо володіння кандидатами іноземною (англійською) мовою на рівні вище середнього, що можна пояснити високим рівнем інтернаціоналізації українського сектору ІТ-послуг; 82% - додаткові міждисциплінарні вимоги щодо базових знань таких цифрових інструментів; а також додаткові вимоги до особистих якостей і професійних компетентностей, як здатність організувати бізнес-процес на принципах Agile, уміння працювати в режимі багатозадачності, гнучкість, стресостійкість, антикрихітність як змогу функціонувати в умовах невизначеності та отримувати від помилок мотивацію до самовдосконалення.

Ключові слова: управління, управління проектами, ІТ-сфера, ризики, невизначеність, компетентності, цифрові компетентності, міждисциплінарність.

BARSKYI Borys

LLC "LAMPALAMPA SOFTWARE"

ORIEKHOV Mykhaylo

Vasyl' Stus Donetsk National University

FORMATION OF PROJECT MANAGERS' COMPETENCIES IN THE IT SPHERE UNDER THE CONDITIONS OF THE RISKS AND UNCERTAINTY

The article defines the peculiarities of the formation of project managers' competencies in the IT sphere in conditions of risk and uncertainty in comparison with generally accepted world standards in this field. On the basis of a generalization of the generally accepted standards for the competencies of project managers in the world and their comparison with the requirements put forward by employers in the Ukrainian market for candidates for this vacancy, it was concluded that there are features of the latter that reflect both modern changes in the labor market and the realities of work in under the conditions of the challenges of the war, namely, it was determined that in the description of the requirements of employers on the Ukrainian labor market, 23% of the internationally accepted ICB Standard is covered by a medium and high level of attention to the competencies of candidates for the position of project manager. At the same time, 93% of employers demand that candidates possess a foreign (English) language at an above-average level, which can be explained by the high level of internationalization of the Ukrainian IT services sector. In addition, 82% of the jobs surveyed included additional interdisciplinary requirements for basic knowledge of such digital tools.

The modern peculiarities of the conditions of activity on the Ukrainian market in the conditions of war were reflected in such additional personal qualities and professional competences as the ability to organize a business process based on Agile principles, the ability to work in multitasking mode, flexibility, stress resistance, anti-fragility as the ability to function in conditions of uncertainty and get motivation for self-improvement from mistakes.

Keywords: management, project management, IT sphere, risks, lack of recognition, competences, digital competences, interdisciplinary

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління проектами як спосіб досягнення цілей організації набуло актуальності майже в кожному секторі світової економіки, проте як зазначає найбільше об'єднання з управління професійними проектами - Інститут управління проектами, до найбільш проєктно-інтегративних галузей відносяться такі сфери, як виробництво, бізнес-послуги, фінанси та страхування, нафту та газ, інформаційні послуги, будівництво, комунальні послуги. Окрім цих секторів, за останнє десятиліття управління проектами набуло все більшого значення у таких галузях, як охорона здоров'я, видавнича справа та індустрія професійних послуг [1]. Потреба в навчених та досвідчених менеджерах проєктів постійно зростає, компанії інвестують все більше і більше, щоб розвивати власних менеджерів проєктів [2]. Крім того, зростає кількість проєктних ролей, що, звичайно, також впливає на ринок праці. Доповідь Job Growth and Talent Gap передбачає, що організаціям знадобиться 87,7 мільйонів людей, які працюють на проєктних посадах, орієнтованих на управління, до 2027 року [3]. У сучасному постійно мінливому технічному ландшафті бізнес-середовища запровадження

формального, неформального та інформального процесу навчання є неминучим для розвитку компетенції з управління проектами, наприклад, у сфері розвитку технічних, лідерських та ділових навичок [2]. Все вищенаведене обумовлює актуальність дослідження проблеми формування компетентностей менеджера з управління проектами в IT-сфері в умовах ризиків та невизначеності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Багато компаній визнають, що управління проектами є ключовим для їхнього бізнесу [4]. Це стимулює інтерес як практиків, так і дослідників до вивчення всіх аспектів управління проектами. Значні зусилля у працях таких авторів, як Д. Келланд та Х. Керзнер [5], Л. Крауфорд [6], Дж. Кенні [7], К. Ліікмаа [8], Д. Локк [9], С. Флейннес та Дж. Левін [10] були присвячені розумінню ролі самого керівника проекту, а також навичок і компетенцій, якими має володіти керівник проекту задля досягнення поставлених у проекті цілей. Незважаючи на значну кількість досліджень ключових компетентностей для проектного менеджера актуальним є дослідження проблеми формування компетентностей менеджера з управління проектами в IT-сфері в умовах ризиків та невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є визначення особливостей формування компетентностей менеджера з управління проектами в IT-сфері в умовах ризиків та невизначеності у порівнянні із загально прийнятими світовими стандартами у даній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Компетентність вважається одним із найбільш суперечливих термінів у управлінській літературі через існування різних підходів до його визначення.

У науковій літературі існують два основні підходи до розуміння професійної компетентності. Перший – це «модель компетенції» або підхід до компетенції, заснований на атрибутах, другий – «стандарт компетентності», тобто доказовий, результативний підхід до компетенції.

Л. Спенсер та С. Спенсер [11] започаткували підхід, заснований на атрибутах, і виділили п'ять основних характеристик компетентності. Два – знання і вміння – загальні і називаються поверхневими компетенціями. Три – мотиви, риси і Я-концепція – зазвичай називають основними характеристиками особистості. На відміну від Л. Спенсер та С. Спенсер, Р. Фінн [12] називає знання та навички вхідними компетенціями.

Л. Хейвуд та інші [13] визначають досвід як елемент компетентності, тоді як деякі автори розглядають її як міру компетентності [14]. Дж. Тьорнер та Р. Мюллер [15] стверджують, що досвід приходить разом із зростаючою впевненістю, яка, у свою чергу, призводить до кращої продуктивності проекту. Л. Фен і К.Т. Чуан [16] підкреслюють, що багаторічний досвід є менш важливим для розвитку компетентності, ніж рівень складності проектів, які були реалізовані керівниками проектів.

Деякі дослідники [17] виявили кореляцію між досвідом керівників проекту та досягнутий успіх проекту. Через це необхідний рівень професійного досвіду управління проектами є неминучим елементом управлінської кваліфікації.

В багатьох раніше проведених дослідженнях неодноразово було доведено не тільки взаємозв'язок між продуктивністю проектів та компетентностями їх керівників [18], а й прямий зв'язок між успіхом проекту та показниками ефективності організації.

Сучасна практика управління проектами – це комплексна робота, яка вимагає наявності комплексну міждисциплінарних компетентностей. Наявність суто класичних технічних навичок управління проектами не є достатньо для досягнення успіху в проектах [19]. Крім цих навичок, зростає потреба в навичках у лідерстві, стратегічному та бізнес-управлінні.

Відмінність компетентностей з управління проектами від компетентностей загального керівництва прискорила процес становлення управління проектами як нової професії, тобто «особливою територією компетенцій» [20].

Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA) перша розпочала індивідуальну сертифікацію з проектного менеджменту та опублікувала у 1998 році перше видання свого стандарту «Базовий рівень індивідуальної компетентності» (ICB). У стандартах міститься спроба визначити «компетентність з управління проектами» та створити власну рамку компетенції або модель компетенції.

Різні стандарти використовують різні визначення терміна «компетентність управління проектами».

Як зазначають Марневік К., Еразмус В. та Назір Дж. [21] ICB описує компетентного менеджера проекту в таких діапазонах:

1. Область загальних компетентностей особистостей, які виконують обов'язки менеджерів проектів:

- *здатність до саморефлексії та самоуправління* - зосереджені на здатності керівника проекту визнавати, розмірковувати та розуміти власні емоції, поведінку та цінності та їхній вплив на виконання проекту. З іншого боку, це здатність керівника проекту встановлювати особисті цілі та перевіряти

прогрес у досягненні цих цілей. Керівники проєктів повинні демонструвати *особисту чесність і надійність*, тому що брак цієї якості може призвести до недосягнення запланованих результатів проєкту. Елемент компетенції щодо відносин і залученості зосереджується на формуванні особистих стосунків, які становлять основу продуктивної співпраці, особистого залучення та відданості. Цей елемент компетентності забезпечується емпатією, довірою, впевненістю і комунікативними навичками;

- *лідерство* забезпечує напрямок і керівництво для окремих осіб і груп. Ця компетентність фокусується на здатності вибирати та застосовувати відповідні стилі управління в різних ситуаціях. Командна робота зосереджена на створенні продуктивної команди шляхом формування, підтримки та управління командою. Командне спілкування та командні стосунки є одними з найбільших важливих компетенцій успішної командної роботи;

- *вирішення конфліктів та криз* передбачає здатність до пом'якшення та вирішення конфліктів за допомогою спостереження за оточуючим середовищем. Компетентнісним елементом винахідливості є вміння застосовувати різні прийоми і способи мислення для визначення, аналізу, визначення пріоритетів, пошуку альтернатив для того, щоб мати справу з викликами та проблемами або розв'язувати їх. Менеджери проєкту повинні бути компетентними у переговорах. Основна увага має бути зосереджена на збалансуванні різних інтересів, потреб та очікувань для досягнення спільної згоди та відданості, зберігаючи позитивні робочі відносини. Орієнтація на результат - це критична центр уваги, який має підтримувати керівник проєкту. Він визначає пріоритети засобів і ресурсів, які необхідно застосувати та залучити для того, щоб подолати проблеми, труднощі та перешкоди, і отримати результат, оптимальний для всіх зацікавлених сторін. Результати мають бути постійно в центрі уваги під час командних обговорень.

2. Сфера практичних компетенцій, відповідно до ІСВ ІРМА, складається з наступних компетентностей:

- *здатність до розробки проєкту* - визначає, наскільки компетентним є менеджер проєкту в інтерпретації вимог, побажань та впливів організації та переведення їх у проєктування високого рівня;

- *компетентність щодо здатності формулювання вимог і цілей* визначається наявністю обґрунтування проєкту. У центрі уваги є цілі, яких необхідно досягти, переваги, які необхідно реалізувати, та вимоги зацікавлених сторін, які мають бути виконані;

- *здатність визначити обсяг робіт* за проєктом - визначає конкретну спрямованість запланованих завдань, які потрібно виконати задля досягнення цілей проєкту. Керівник проєкту має бути компетентним в описі результатів і переваг, а також необхідної роботи, яку потрібно виконати для розробки/вироблення продукту або послуги проєкту. Навички таймменеджменту передбачають здатність ідентифікувати та структурувати всі компоненти проєкту в термінах часу, щоб оптимізувати виконання завдань;

- *елемент організаційної та інформаційної компетентності* включає здатність ідентифікувати різні ролі і обов'язки, а також здатність до ефективного обміну інформацією в рамках проєкту;

- *елемент компетентності щодо якості* зосереджується як на якості проєкту, так і на якості будь-якого продукту, який є результатом самого проєкту;

- *керівники проєкту повинні мати компетентність у фінансовій частині реалізації проєкту*. Елемент фінансової компетентності включає такі дії, як оцінка, планування, очікування та контроль використання фінансових ресурсів;

- *елемент ресурсної компетентності* включає визначення, отримання, контроль і розробку графіку залучення ресурсів, які необхідні для досягнення результату проєкту;

- *закупівля* – це процес придбання товарів та/або послуг у зовнішніх сторін відносно самого проєкту. Керівники проєктів повинні бути компетентними в плануванні закупівель, а також адмініструванні контрактів;

- *елемент компетентності планування та контролю* визначає здатність керівника проєкту створювати збалансований план і виконувати цей план контрольованим способом;

- *елемент «Ризик і можливість»* включають компетентності визначення, оцінки, планування, а також впровадження засобів контролю ризиків і можливостей. Ризик і можливість у менеджменті допомагає особам, які приймають рішення, робити усвідомлений вибір, визначити пріоритети дій та розрізняти альтернативні варіанти дій. Управління ризиками та можливостями - це постійний процес, який відбувається протягом життєвого циклу проєкту;

- *елемент компетентності взаємодії зі стейкхолдерами* зосереджується на управлінні відносинами та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Керівники проєктів повинні на постійній основі переглядати, контролювати та діяти відповідно до інтересів проєкту та впливу на проєкт;

- *елемент компетентності «зміна та трансформація»* дає змогу менеджеру проєкту змінити або трансформувати свою організацію таким чином, щоб досягти запланованих переваг та цілей.

Перспективна область компетентностей складається з п'яти елементів, а саме:

- *стратегічна компетентність*, що описує, як стратегії розуміються та трансформуються керівником проєкту в керовані елементи за допомогою проєктів;

- *елемент компетентності управління, структур і процесів* визначає розуміння та узгодження з встановленими структурами, системами та процесами організації, які забезпечують підтримку проєктів і впливають на шлях, яким вони організовані, реалізовані та керовані;
- *елемент компетентності щодо відповідності стандартам і правилам* описує, як керівник проєкту дотримується зовнішніх і внутрішніх стандартів і правил у певній країні, організації чи галузі;
- *елемент повноважень та інтересів* описує, як керівник проєкту визнає та розуміє неофіційні особисті та групові інтереси, а також результат політики та використання влади;
- *елемент компетентності культури та цінностей* описує підхід керівника до розуміння впливу культури та цінностей організації на проєкт.

Над розробкою проєктів стандартів компетентностей менеджерів проєктів працювати ще дві організації - Глобальний альянс з ефективного управління проєктами (GAPPS) та Інституту проєктного менеджменту (PMI).

GAPPS — це унікальний альянс уряду, приватної промисловості, професійних асоціацій та навчальних та/або академічних інститутів, які працювати разом над розробкою проєкту стандарту, рамки та відображення на основі управлінської компетентності, які застосовуються у глобальних масштабах. Проєкт GAPPS - це особлива форма стандарту, яка спрямована на вирішення двох ключових питань, а саме: 1) що зазвичай виконується в цій професії або ролі компетентних виконавців, і 2) який стандарт продуктивності зазвичай вважається прийнятним для висновку про компетентність?

Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF) надає загальне уявлення про навички та поведінку, які потрібно розвивати керівникам проєкту [22]. Вона забезпечує рамки для визначення, оцінки та розвитку компетентностей управління проєктами. Рамка також визначає ключові виміри компетентності та визначає ті компетентності, які найімовірніше вплинуть на ефективність управління проєктом.

Посібник із сукупності знань з управління проєктами від Інституту проєктного менеджменту (PMBOOK® від PMI) та Стандарти базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB від IPMA) були в основному розроблені на основі атрибутів, тоді як стандарти GAPPS були розроблені на основі виміру, заснованому на продуктивності. Фокусом оцінювання є «роль» людей, їхні знання, завдання та необхідні навички, а також те, чим вони займаються на своїх робочих місцях.

Порівняння між вимогами до компетентностей менеджерів проєктів відповідно до стандартів ICB, PMCDF і GAPPS, проведене в роботі Марневік К., Еразмус В. та Назір Дж. [21] представлено в таблиці 1.

Кожен стандарт оперує власними назвами компетентностей, але їх зміст може співпадати.

Результати порівняння, що представлені в таблиці 1, підкреслюють, що здебільшого більшість компетенцій є такими, що розглядаються всіма трьома основними стандартами.

Таблиця 1

Порівняння між вимогами стандартів ICB, PMCDF і GAPPS

Стандарт базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB)	Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF)	Стандарт Глобального альянсу з ефективного управління проєктами стандарти (GAPPS)
Стратегія	Здатність узгодити проєкт з цілями організації і потребами клієнтів; Демонстрація цілісного бачення;	
Управління, структури та процеси		
Відповідність, стандарти та нормативні акти		Здатність забезпечити план проєкту, який відображає актуальні законодавчі вимоги.
Влада та інтереси		
Культура і цінності		
Саморефлексія та управління собою	Здатність до самоменеджменту та вирішення проблем в команді у відповідний спосіб	Здатність до системного бачення практики
Особиста цілісність і надійність	Здатність взяти на себе відповідальність за реалізацію проєкту; Демонстрація відданості проєкту; Здатність діяти сумлінно;	
Особисте спілкування	Узгоджена комунікаційна діяльність Проєкт відстежується та про його статус повідомляються всі зацікавлені сторони; Здатність активно слухати, розуміти, і відповідати зацікавленим сторонам Здатність підтримувати канали спілкування; Здатність пристосовувати спілкування до аудиторії;	

Стандарт базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB)	Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF)	Стандарт Глобального альянсу з ефективного управління проєктами стандарти (GAPPS)
Відносини та залучення	Здатність мотивувати та наставляти членів команди проєкту	
Лідерство	Здатність формувати та розвивати ефективні відносини; Здатність проявляти наполегливість, коли це необхідно;	
Командна робота	Здатність визначити команду проєкту з ролями і узгодженими обов'язками Здатність керувати командою проєкту; Здатність створити командне середовище, що сприяє високій продуктивності; Здатність будувати та підтримувати команду проєкту; Здатність керувати різноманітними категоріями персоналу;	Здатність сприяти ефективній індивідуальній та командній продуктивності
Конфлікт і криза	Здатність планувати та керувати успіхом проєкту в манері організації; Здатність вирішувати проблеми проєкту; Здатність вирішувати індивідуальні та організаційні питання об'єктивно;	
Винахідливість	Здатність використовувати навички впливу, коли потрібно; Здатність ефективно вирішувати проблеми; Здатність використовувати відповідні засоби та техніки управління проєктом;	
Переговори		
Орієнтація на результат	Здатність планувати та керувати успіхом проєкту в манері організації; Здатність шукати можливості для покращення результату проєкту;	
Дизайн		Здатність розвивати та інтегрувати базові лінії проєкту
Вимоги, цілі та переваги		Здатність визначити продукт проєкту
Обсяг робіт	Здатність визначити попередній обсяг робіт за проєктом, що відображає потреби зацікавлених сторін та їх очікування (обсяг робіт за проєктом узгоджено, обсяг робіт за проєктом досягнуто, змінив обсязі робіт за проєктом є керованими)	Демонстрація здатності визначити роботи за проєктом
Час (тайм менеджмент)		
Організація та інформація	Здатність забезпечувати якість інформації	Здатність захопити і запровадити навчання
Управління якістю	Здатність забезпечити процес управління якістю; Здатність управляти якістю відповідно до плану проєкту; Здатність контролювати якість;	
Фінанси	Здатність сформулювати узгоджений кошторис;	
Ресурси	Здатність до управління персоналом Здатність до реалізації ресурсів проєкту;	
Заготівля і партнерство	Здатність сформулювати узгоджений план закупівель; Здатність управляти матеріальними ресурсами проєкту; Здатність до адміністрування контрактів;	
План і контроль	Здатність сформулювати узгоджений графік реалізації проєкту; Здатність визначити процес інтегрованого контролю здійснення змін;	Здатність здійснювати моніторинг, оцінку та контроль продуктивності проєкту; Здатність до контрольованих змін у продукті проєкту; Здатність розробити план оцінки проєкту; Здатність оцінити проєкт відповідно до плану;
Ризик і можливості	Ризики високого рівня, припущення і обмеження є зрозумілими;	Здатність документування ризиків та відповіді на ризики проєкту

Стандарт базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB)	Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF)	Стандарт Глобального альянсу з ефективного управління проєктами стандарти (GAPPS)
	Здатність сформулювати план реагування на ризики; Здатність контролювати ризики;	Демонстрація здатності до моніторингу ризиків;
Зацікавлені сторони	Здатність визначити зацікавлені сторони та їх потреби; Здатність керувати очікуваннями стейкхолдерів; Здатність вимірювання та аналізу сприйняття зацікавлених сторін; Здатність до залучення зацікавлених сторін, їх мотивації та підтримки;	Здатність переконатися, що інтереси зацікавлених сторін інтереси визначені і враховані; Здатність керувати комунікаціями із зацікавленими сторонами; Здатність до залучення зацікавлених сторін до взаємодії;
Зміна і трансформація	Здатність забезпечити заплановані результати проєкту; Здатність управляти змінами при необхідності відповідно до потреб виконання темпів проєкту;	Демонстрація здатності забезпечити безпечне прийняття продукту проєкту Здатність керувати запуском проєкту Здатність керувати переходом між фазами проєкту
Виберіть і збалансуйте	Здатність сформулювати та погодити статут проєкту; Здатність до офіційного завершення проєкту;	Здатність керувати закриттям проєкту

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами [21]

Авторами було проведено дослідження відповідності вимог роботодавців, які висувуються щодо компетентностей кандидатів на вакансії Project Manager у сфері ІТ на українському ринку за пошуковими системами Jooble, Work.ua, DOU, Linkedin, критеріям Стандарту ICB. Усього авторами було проаналізовано вимоги за 50 вакансіями, які було рандомно відібрано по кожній пошуковій системі.

Проведене дослідження показало такі особливості вимог до компетентностей кандидатів з боку роботодавців, які відбивають умови роботи в умовах підвищених ризиків та невизначеності в Україні у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ (рис. 1):

- *низький рівень уваги під час формування вимог* роботодавцями приділяється *таким особистим здібностям кандидатів*, як здатність до саморефлексії та самоуправління; компетенції стосунків і взаємодії, які мають зосереджуватися на стосунках навчання та менторства, особистої залученості, довіри, впевненості, які становлять основу продуктивної співпраці, здатності збалансувати під час переговорів різні інтереси, потреби та очікування для досягнення спільної згоди та відданості, зберігаючи позитивні робочі відносини; орієнтації на результат; здатність модерування та вирішення конфліктів через спостереження за навколишнім середовищем; вміння застосовувати різні техніки і способи мислення для визначення, аналізу, визначення пріоритетів, пошуку альтернатив відповіді на виклики та вирішення проблем;

- *низький рівень уваги приділяється також таким компетентностям, які пов'язані із стратегією майбутнього розвитку організації*, як, наприклад, здатність узгодити проєкт з цілями організації і потребами клієнтів та демонстрації цілісного бачення управління, структури та процесів організації; здатність забезпечити відповідність проєкту діючим стандартам та нормативним актам; здатність керівника проєкту визнати та розуміти неофіційні особисті та групові інтереси, результати політики та використання влади в управлінні проєктом; елементам компетенції культури та цінностей;

- *серед професійних практичних компетентностей*, яким, як показало дослідження, також приділяється уваги на рівні, нижче середнього (в інтервалі від 0 до 0,3) слід назвати: здатність до дизайну проєкту; обґрунтуванню вимоги і цілей проєкту; до опису результатів і переваг проєкту; тайм-менеджменту; ідентифікації різних ролей і обов'язків, управлінню якістю проєкту; компетентність у фінансовій частині проєкту; ресурсну компетентність; здатність до управління процесом придбання товарів та/або послуг назовні;

- *середній рівень уваги роботодавців* приділяється таким компетентностям кандидатів на вакансію менеджера проєктів, як: особиста цілісність і надійність; лідерство; компетенції виявлення, оцінювання, планування, а також впровадження засобів контролю ризиків і можливостей; комунікації із зацікавленими сторонами;

- *найвищий рівень уваги* приділяється роботодавцями таким особистим якостям та професійним компетентностям, як здатність до особистого спілкування; здатність здійснювати планування і контроль виконання робіт за проєктом; здатність до командної роботи.

Таким чином, в описі вимог роботодавців на українському ринку праці до компетентностей кандидатів на вакансію менеджера проєкту середнім та високим рівнем уваги покривається 23% загальноприйнятого в світі Стандарту ICB. При цьому 93% роботодавців висувують вимогу щодо володіння кандидатами іноземною (англійською) мовою на рівні вище середнього, що можна пояснити високим рівнем інтернаціоналізації українського сектору ІТ-послуг.

Крім того, 82% досліджених вакансій включало додаткові міждисциплінарні вимоги щодо базових знань таких цифрових інструментів, як Jira, Confluence, MS Project.

Сучасні особливості умов діяльності на українському ринку в умовах війни відбилися на увазі до таких додаткових особистих якостей і професійних компетентностей, як здатність організовувати бізнес-процес на принципах Agile, уміння працювати в режимі багатозадачності, гнучкість, стресостійкість, антикрихітність як змогу функціонувати в умовах невизначеності та отримувати від помилок мотивацію до самовдосконалення.



Рис. 1. Відповідність вимог роботодавців на українському ринку Стандарту ІСВ

Джерело: побудовано за результатами дослідження авторів

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало можливість на основі узагальнення загально прийнятих у світі стандартів до компетентностей проектних менеджерів та їх порівняння із вимогами, що висуваються роботодавцями на українському ринку до кандидатів на дану вакансію, визначити особливості останнього, які відбивають як сучасні зміни на ринку праці, зокрема більшу увагу роботодавців до міждисциплінарності компетентностей працівників та здатності до багатозадачності, так і реалії роботи в умовах викликів війни, та пов'язаних з ними ризиків та невизначеності.

Література

1. Horváth V. Project management competence – definition, models, standards and practical implication. Vezetestudomány/Budapest Management Review. 2019. 11. SZ ÁM/ ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.11.01
2. Project Management Institute (PMI) (2018). PMI's Pulse of the Profession. Success in Disruptive Times. Newton Square. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang_temp=en
3. Project Management Institute (PMI) (2017). Project management Job Growth and Talent Gap 2017–2027. Newton Square: Project Management Institute. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf
4. Crawford, L. 2005. Senior management perceptions of project management competence. International Journal of Project Management, 23(1), 7 -16.
5. Cleland D.I., Kerzner H. A project management dictionary of terms. New York. Van Nostrand Reinhold. 1985.
6. Crawford L. Project management competence for the new millennium. In Proceedings of 15th World Congress on Project Management, London, England. 2000
7. Kenny J. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organisational Context. Project Management Journal 2003: 3, 43-53.

8. Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. *Procedia Manufacturing* 3 (2015) 681 – 687
9. Lock D. *Project Management*. Sixth edition. Grower Publishing Limited, Hampshire, England.1998.
10. Flannes S.W., Levin G. *People skills for project managers. Management concepts*. The United of America. 2001.
11. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons
12. Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. HWP 10/93, Henley Management College
13. Heywood L., Gonczi, A. & Hager, P. (1992). *A guide to development of competency standards for professions*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
14. Lee-Kelley, L. & Leong Loong, K. (2003). *Turner's fivefunctions of project-based management and situational leadership in IT services projects*, *International Journal of Project Management*, 21 (8), pp. 583-591.
15. Turner, J. R. – Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their leadership style to the type of project*. Newton Square: Project Management Institute.
16. Pheng, L. S., & Chuan, Q. T. (2006). *Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry*. *International Journal of Project Management*, 24(1), 24-37
17. Prabhakar, G.P. (2005). *Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations*. *Project Management Journal*, 36(4), 53-60.
18. Toney, F. (1997). *What the Fortune 500 Know About PM Best Practices... and How You Can Share Their Knowledge*. *PM NETWORK*, 11, 30-36
19. Görög M. (2013a). *A strategic-oriented implementation of projects*. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications
20. Winter, M., Smith, C., Morris, P. W. G., & Cicmil, S.(2006). *Directions for future research in project management: the main findings of the EPSRC Research Network*. *International Journal of Project Management*, special issue 2006
21. Marnewick, Carl; Erasmus, Wikus; Joseph, Nazeer (2016): *Information technology project managers' competencies: An analysis of performance and personal competencies*, ISBN 978-1-928396-06-2, AOSIS Publishing, Durbanville, <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.itpmc07>
22. Project Management Institute, 2007, *Project manager competency development framework*, 2nd edn., Project Management Institute, Newtown Square, PA.

References

1. Horváth V. Project management competence – definition, models, standards and practical implication. *Vezetestudomány/Budapest Management Review*. 2019. 11. SZ ÁM/ ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.11.01
2. Project Management Institute (PMI) (2018). *PMI's Pulse of the Profession. Success in Disruptive Times*. Newton Square. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang=temp=en
3. Project Management Institute (PMI) (2017). *Project management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. Newton Square: Project Management Institute. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf
4. Crawford, L. 2005. *Senior management perceptions of project management competence*. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7 -16.
5. Cleland D.I., Kerzner H. *A project management dictionary of terms*. New York. Van Nostrand Reinhold. 1985.
6. Crawford L. *Project management competence for the new millennium*. In *Proceedings of 15th World Congress on Project Management*, London, England. 2000
7. Kenny J. *Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organisational Context*. *Project Management Journal* 2003: 3, 43-53.
8. Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. *Procedia Manufacturing* 3 (2015) 681 – 687
9. Lock D. *Project Management*. Sixth edition. Grower Publishing Limited, Hampshire, England.1998.
10. Flannes S.W., Levin G. *People skills for project managers. Management concepts*. The United of America. 2001.
11. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons
12. Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. HWP 10/93, Henley Management College
13. Heywood L., Gonczi, A. & Hager, P. (1992). *A guide to development of competency standards for professions*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
14. Lee-Kelley, L. & Leong Loong, K. (2003). *Turner's fivefunctions of project-based management and situational leadership in IT services projects*, *International Journal of Project Management*, 21 (8), pp. 583-591.
15. Turner, J. R. – Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their leadership style to the type of project*. Newton Square: Project Management Institute.
16. Pheng, L. S., & Chuan, Q. T. (2006). *Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry*. *International Journal of Project Management*, 24(1), 24-37
17. Prabhakar, G.P. (2005). *Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations*. *Project Management Journal*, 36(4), 53-60.
18. Toney, F. (1997). *What the Fortune 500 Know About PM Best Practices... and How You Can Share Their Knowledge*. *PM NETWORK*, 11, 30-36

19. Görög M. (2013a). A strategic-oriented implementation of projects. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications
20. Winter, M., Smith, C., Morris, P. W. G., & Cicmil, S.(2006). Directions for future research in project management: the main findings of the EPSRC Research Network. *International Journal of Project Management*, special issue 2006
21. Marnewick, Carl; Erasmus, Wikus; Joseph, Nazeer (2016): Information technology project managers' competencies: An analysis of performance and personal competencies, ISBN 978-1-928396-06-2, AOSIS Publishing, Durbanville, <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.itpmc07>
22. Project Management Institute, 2007, Project manager competency development framework, 2nd edn., Project Management Institute, Newtown Square, PA.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-31>

УДК 33.005.95/96

СЕРЕДА Ганна

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>

e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua

НЕКРАСОВ Олексій

Приватний підприємець

ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ 4.0

У статті аналізується об'єкт управління персоналом в умовах Індустрії 4.0, яка інтегрує передові технології, такі як штучний інтелект, робототехніка та автоматизація. У статті акцентується на необхідності змін у концепції управління персоналом в умовах Індустрії 4.0, де цифрові технології підвищують ефективність HR-функцій та пом'якшують негативні наслідки інтенсивного розвитку технологій, водночас виходячи за межі традиційного персоналу організації. Особлива увага при визначенні об'єкту управління в системі HRM приділяється нейрорівню управління, на якому досліджуються та стають об'єктом управління елементи компетентностей. На основі аналізу літературних джерел, запропоновано визначити суб'єкт управління персоналом в парадигмі Індустрії 4.0 на організаційному рівні як сукупність компетентностей та їх носіїв (постійних, тимчасових, сезонних, проектних, традиційних, дистанційних, надомних, фрілансерних, краудних, безоплатних працівників та їх команд), які виконують роботу на умовах домовленостей (угод) із замовником робіт. Обґрунтовується необхідність інтеграції старих та нових об'єктів управління персоналом у практиці HRM в епоху Індустрії 4.0.

Ключові слова: об'єкт управління персоналом, управління людськими ресурсами, персонал, людські ресурси, Індустрія 4.0, компетентності.

SEREDA Hanna

Vasyl' Stus Donetsk National University

NEKRASOV Oleksii

Private entrepreneur

PERSONNEL MANAGEMENT OBJECT IN INDUSTRY 4.0

The article analyzes the object of personnel management in the context of Industry 4.0, which integrates advanced technologies such as artificial intelligence, robotics and automation. The article emphasizes the need for changes in the concept of personnel management, where digital technologies increase the effectiveness of HR functions and mitigate the negative consequences of the intensive development of technologies, going beyond the traditional personnel of the organization. Special attention is paid to the neuro-level of management, at which the elements of competencies are studied and become the object of management.

Based on the analysis of literary sources, it is proposed to define the subject of personnel management in the Industry 4.0 paradigm at the organizational level as a set of competencies and their carriers (permanent, temporary, seasonal, project, traditional, remote, home, freelance, crowdsourced, unpaid workers and their teams), who perform work under the terms of agreements (agreements) with the customer of works.

The article substantiates the need for the integration of old and new personnel management objects in the practice of HRM in the era of Industry 4.0. The growing role of highly qualified specialists in the fields of programming, data analysis and management of complex systems, as well as the development of social skills (soft skills), such as critical thinking, systems thinking and leadership, is becoming critical. The use of artificial intelligence and automation raises issues of work ethics, preservation of human capital and protection of intellectual property.

The authors also consider the development of the concept of human resource management 4.0, which balances the digital and "human" components of work. The article offers a comparative description of the object of personnel management in the traditional and new paradigm, taking into account the influence of Industry 4.0, and concludes on the need to integrate new approaches to personnel management that meet the requirements of the modern economy and technological changes.

Key words: object of personnel management, HRM, human resources, Industry 4.0, personnel, competencies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цивілізований світ та розвинені країни наразі переживають бурхливий перехід до VI технологічного укладу, основою якого є нанотехнології, гена та біоінженерія, технології термоядерного синтезу, оптоелектроніка, молекулярна електроніка, наноматеріали, технології штучного інтелекту, фотоніка. [1] Розвиток інформаційних та цифрових технологій, нано- рівень у науці та технологіях, відчутна участь робототехніки, дистанційних маніпуляторів та інструментів, штучного інтелекту у трудових процесах створення доданої вартості спричиняє структурні зміни в характері людської праці, соціально-трудова відносин і відповідно, в об'єкті в системі управління людьми в організації.

Зростання ролі робототехніки, штучного інтелекту і цифрових технологій у трудових процесах вимагає перегляду традиційних моделей управління персоналом, які не працюють в нових екосистемах робочих місць XXI ст. Роботизація і автоматизація актуалізує потребу у нових навичках: програмування, аналізу даних, управління складними системами, комплексне вирішення проблем тощо. Відбувається

значення попиту на працівників простої рутинної праці, натомість зростає потребу у висококваліфікованих спеціалістах з технічних галузей, управління даними, розробки алгоритмів та дронів тощо.

В той же час науково-технічний прогрес істотно змінює потребу в універсальних соціальних навичках (soft skills): критичному мисленні, системному мисленні, креативному мисленні, комунікативних навичках, емпатії та лідерстві. Використання штучного інтелекту та автоматизації порушує питання робочої етики, відповідальності, збереження людського капіталу та захисту інтелектуальної власності. Інтенсифікація глобалізації, поширення дистанційної роботи і при цьому контрверсійні процеси розділення людської цивілізації на Глобальний Південь і решту світу, актуалізує навички мультикультурних комунікацій та знання іноземних мов. Як стверджує відомий вчений-футуролог Ювал Ной Харарі людині у XXI столітті гнучкість та відкритість до змін – вміння "будувати кам'яницю" власної особистості, а «складати палатку, та переносити її на інше місце» – перескладати себе, навчаючись та швидко адаптуючись до нових технологій, суспільних, цивілізаційних та кліматичних змін. [2] У таких умовах межі традиційного персоналу організації розмиваються новими типами працівників в новій економіці та новими організаційно-правовими формами залучення людей у трудові процеси і виникає потреба у зміні традиційної парадигми об'єкта управління персоналом в новій економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За кордоном до управління персоналом або управління людськими ресурсами частіше застосовується не системний, а процесний підхід. Так, Веєр та інші (1984) визначають управління людськими ресурсами (HRM) як структурований належним чином процес управління людьми в організаціях. [3] Armstrong визначає HRM як стратегічний, інтегрований і узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту людей, які працюють в організаціях. [4] Всесвітньо відомий вчений G. Dessler визначає управління людськими ресурсами (HRM) як процес залучення, навчання, оцінювання та винагороди працівників, а також піклування про їхні трудові відносини, здоров'я та безпеку, а також проблеми справедливості. [5]

Поняття «система управління людськими ресурсами» (Human Resource Management System) за кордоном розглядається, в основному, як інформаційна система HRM, форма програмного забезпечення людських ресурсів (HR), яке поєднує в собі ряд систем і процесів для забезпечення легкого управління людськими ресурсами, бізнес-процесами та даними. [6]

У вітчизняному науковому середовищі та професійних спільнотах фахівців з управління персоналом часто застосовується системний підхід. Цей підхід застосовується до надання визначення сутності поняття «управління персоналом» у роботах В.А. Рульєва та ін. [7], Г.В. Осовської та О.В. Крушельницької [8] та багатьох інших вчених. О.М. Криворучко та Т.О. Водолажська розуміють систему управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції управління персоналом. [9] У визначенні «управління персоналом» проф. Шубалого та ін. [10] інтегрується системний та процесний підходи, які дозволяються комплексно та холістично вивчити цю предметну область управлінської науки.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Розглядаючи систему управління персоналом, автори [7]-[10] визначають суб'єкт (як того, хто здійснює управлінський вплив) та об'єкт управління персоналом, на якого спрямований управлінський вплив. Об'єктом управління персоналом вони вважають сам персонал як сукупність працівників підприємства, на яких спрямована дія функцій управління персоналом, тобто всі працівники, включаючи носіїв функцій управління.

В той же час багато науковців зауважують, що в умовах зародження та розвитку Індустрії 4.0 змінюються і сам HRM, який, з одного боку, використовує цифрові та інформаційні технології для кращого виконання HR-функцій (зростання продуктивності праці на основі автоматизації рутинних операцій з управління персоналом, покращення управлінських рішень на основі кращої HR-аналітики та Big Data, покращення комунікацій та навчання на основі засобів конференц-зв'язку та хмарних сервісів тощо), а з іншого боку, спрямований на пом'якшення негативних наслідків бурхливого розвитку Індустрії 4.0 (витісненню людей з робіт, протидії стресу на роботі, психологічним, моральним та фізичним обмеженням дистанційної роботи тощо). [11]

Деякі дослідники [12] наголошують на зміні екосистеми персоналу, розмиття його меж, появу нових типів працівників, властивих новій економіці – гіг-контрактерів, фрілансерів, краудних та інших. В таких умовах постає актуальне концептуальне завдання переосмислення сутності поняття «об'єкт управління персоналом» в нових економічних та технологічних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цього дослідження є визначення нового об'єкту управління людськими ресурсами в новій економіці Індустрії 4.0 на основі узагальнення поглядів науковців та аналізу емпіричних даних щодо типів працівників, нових форм зайнятості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перші голоси про зміну об'єкту управління персоналом були пов'язані з появою так званого компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами, який був проголошений в роботі Д.МакКлеланда у статті 1973 року [13] і ознаменував більшу увагу в процесах управління персоналом не до загальних розумових здібностей кандидатів на посади та працівників, а до їх компетентностей як інтегрованих навичок, особистісних якостей, мотивації та звичок.

Ці ідеї знайшли практичне втілення в науково-методичних роботах Boyatzis (1982) [14], L.M.Spencer & S.M.Spencer (1993) [15], Grasser at al. (2020) [16] та інших авторів, які пропонують взяти компетентності працівників як методологічну основу управління людськими ресурсами, побудувавши на корпоративній моделі компетентностей рекрутинг, оцінювання, розвиток персоналу, управління кар'єрою та організаційною поведінкою. За цими численними публікаціями можемо зробити висновок про опускання глибини HR-менеджменту нижче за рівень окремого індивіда, працівника.

З іншого боку, розвиток парадигми управління людськими ресурсами (HRM) відбувається під впливом розгортання Індустрії 4.0 та дифузії Індустрії 5.0, які обумовлюють переосмислення характеру (дематеріалізація праці) та організації праці (віртуальні форми взаємодії, мережеві форми поділу та кооперації праці, трудова мобільність, гнучкі режими праці); робочої сили (яка стає більш фрагментованою і розділеною); соціальної структури підприємництва і нових форм зайнятості (дистанційна зайнятість, робота за викликом, на основі ваучерів, фріланс, платформова зайнятість, аутсорсинг, аутстафінг, тимчасова зайнятість, спільне виконання роботи, портфельна робота, тимчасове управління тощо). [17]

Schoemaker at all. (2006) обґрунтовують необхідність зміни ролі та сприйняття HRM у бік нового стратегічного підходу, визначеного ними як управління людськими цінностями (Human Value Management), адже на їх думку, «належне функціонування організацій стає залежним від спільних цінностей між мережами людей». Автори справедливо помічають, що у відкритих системах, якими є наразі більшість організацій неоекономіки, спільні дії базуються на бажанні людей залучати та розвивати свої таланти як частину робочих спільнот. [18]

Розвиваються й організаційні межі управління персоналом в цифровій економіці. Дослідження Maatman at all. (2010) узагальнило тенденцію організацій все частіше використовувати моделі спільних послуг управління людськими ресурсами (HRM SSM), які зазвичай називають центрами спільних послуг HRM (HRM SSC). [19] Ці моделі дозволяють різним бізнес-одинацям та організаціям отримувати спеціалізовані HRM-послуги для свого персоналу, наприклад, послуги з кадрового адміністрування, навчання персоналу, розрахунків та адміністрування винагород і компенсаційних пакетів, оцінювання персоналу тощо на умовах аутсорсингу. Відповідно сам суб'єкт управління персоналом у вигляді функціональних служб виходить за межі організації відповідно до мереживого поділу праці, властивого неоекономіці.

Деякі вчені представили концепцію управління людськими ресурсами 4.0 (HRM 4.0), яку іноді називають Smart Human Resource 4.0, яка стосується того, як керувати людськими ресурсами в контексті Індустрії 4.0 (Liboni, Cezarino, Jabbour, Oliveira & Stefanelli, 2019). В цій концепції наголошується на необхідності менеджерів з персоналу вимірювати та забезпечувати добробут людини, балансує між цифровими та «людськими» компонентами роботи. [20]

Квінтесенцією голосів про зміну парадигми управління персоналом можна вважати Звіт від консалтингової компанії Deloitte «Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж», в якому означено тренд на зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички, відповідно до якого організаціям рекомендується: визначати роботу на основі необхідних навичок; збирати та аналізувати дані про навички працівників; трансформувати управлінські практики щодо персоналу з фокусом на навички. [21]

Одночасно, бурхливого розвитку набувають поведінкові науки: нейропсихологія, поведінкова та когнітивна нейронаука, андрологіка, нейрофізіологія, соціальна психологія, які вивчають справжню людську природу – когнітивні процеси, мотивацію, емоційний інтелект. Потужний тренд на особистісний розвиток чинять відкриття в психології особистості та нейронауках, які розкривають механізм формування звичок, та, відповідно, навичок, емоційно-вольові процесів, підсвідомості та волі. Зокрема, відкриття синаптичної пластичності Дональда Гейба, яка лежить в основі формування нових нейронних зв'язків для навчання та розвитку [22], теорія когнітивного розвитку Піаже [23], теорія поведінкового навчання (Behavioral Learning Theory), заснована на висновках теорії умовного рефлексу Павлова та позитивного підкріплення Б. Скіннера; теорія соціального навчання А. Бандури [24]; теорія петлі звички (триггера); модель саморегуляції; теорія емоційного інтелекту та ін. становлять наукову основу для розвитку окремих елементів компетентностей: знань, умінь навичок, здатностей, звичок, способів мислення, мотивів, емоцій, переконань та цінностей.

Відповідно, увага суб'єкту управління персоналом відходить від обмеженого рамками трудового договору працівника, а спрямовує фокус управлінського впливу на потрібні (для виконання роботи або завдань) таланти, професійні та гнучкі універсальні навички, особливості мислення, морально-етичні та особистісні риси людей (як в межах організації, так і поза нею), які готові пропонувати свою діяльність в

обмін на матеріальні, а іноді і моральні блага. Прикладом цього може стати використання праці фрілансерів на певному етапі виконання IT-проєкту або праці краудних працівників при реалізації екологічних, соціальних та муніципальних проєктів. Для цих цілей розпочинаються роботи з планування людських ресурсів, їх залучення до роботи, їх адаптації до співпраці, мотивуванню, управлінню їх ефективністю, винагородою та завершенням співпраці. Таким чином, управління людською складовою бізнесу набуває крос-організаційного та часто, крос-національного характеру та зосереджується навколо компетентностей, необхідних на певному етапі створення доданої вартості.

Отже, на основі аналізу джерел та емпіричних досліджень щодо характеру праці в V – VI та попередніх технологічних укладах можна надати порівняльну характеристику об'єкта управління персоналом в традиційній та новій парадигмі (рис. 1).

Звісно, розділити рамки Індустрії 2.0, 3.0, 4.0 в конкретний історичний момент складно через нерівномірний та хвилеподібний характер дифузії інновацій [25], в межах дискретного періоду часу можна спостерігати моделі традиційного управління персоналом, що буде доречним для традиційних трудоресурсних виробництв, моделі управління людськими ресурсами для підприємств сфери традиційних послуг і моделі управління талантами і компетентностями, властивими організаціям з Індустрії 4.0. В рамках однієї організації можуть бути застосовні інтегровані моделі управління працюючими людьми, які поєднують практики та методи, властиві управлінню постійним персоналом (кадровому ядру) і нові технології управління компетентностями, які будуть поширюватися на «нових» працівників – тимчасових, проєктних, краудних, фрілансерів та інших.



Рис. 1 Визначення об'єкту управління персоналом в Індустріях 2.0 – 4.0

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, суб'єкт управління персоналом в парадигмі Індустрії 4.0 на організаційному рівні можна визначити як сукупність компетентностей та їх носіїв (постійних, тимчасових, сезонних, проєктних, традиційних, дистанційних, надомних, фрілансерних, краудних, безоплатних працівників та їх команд), які виконують роботу на умовах домовленостей (угод) із замовником робіт.

Запропонована концепція потребує підтвердження статистичними даними щодо залучення та відтворення саме компетентностей людини в процесі виконання робіт в Індустрії 4.0, але вже зараз найбільш поширені рекрутингові системи (LinkedIn, Upwork, Freelancer, Remote.co, Gem та ін.), налаштовані на сканування необхідних компетентностей (навичок, досвіду, soft skills тощо) економічно активних людей.

Крім того, важливо розпочинати дослідження об'єкту HRM в Індустрії 5.0, деякі прояви якого вже свідчать про перспективу управління екосистемами кіберфізичних працівників з аугментованою роботою та інтелектом (маніпуляторами, дронами та штучним інтелектом). Це відкриває серію досліджень трансформації мети, системних зв'язків, та процесів в системі управління людьми в процесах створення цінності.

Література

1. Пархомиць М.К., Пуцентейло П.Р., Уніят Л.М. Поняття, сутність інновацій та технологічні уклади інноваційного розвитку агропромислового бізнесу в підприємствах України. *Інноваційна економіка*, №5-6, 2019 [80]. С. 41-46. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333813924.pdf> Дата звернення: 17.07.2024.
2. Харарі Ю.Н. Homo Deus: Людина божественна. За лаштунками майбутнього. Вид-во BookChef, 2021. 512 с.
3. Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, Managing human assets. The groundbreaking harvard business school, The Free Press. 1984.
4. Armstrong, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. 2014.
5. Dessler, G., Varkkey, B. Human Resource Management. Fifteenth edition. Pearson. 2018.
6. Human resource management system. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system (Дата звернення: 18.07.2024)
7. Рудьєв, В. А. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. К.: Кондор, 2012. 310 с.
8. Осовська Г.В., Крушельницька В.Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 224 с.
9. Криворучко О.М, Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
10. Управління персоналом: підручник / Шубалий О. М. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
11. Ammiratoa, S., Felicettia, A. M., Linzalonea, R., Corvellob, V., Kumarc S. (2023) Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Inicio Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 8. Issue 3. (July – September 2023). DOI: 10.1016/j.jik.2023.100403.
12. Deloitte analysis. URL: <http://www.talent-management.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/image-1.jpeg>. Дата звернення: 17.07.2024.
13. McClelland, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*. 1973. Т. 28, № 1. с. 1—14. doi:10.1037/h0034092.
14. Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons, New York, NY. 1982.
15. Spencer, L.M., Spencer, S.M. Competence at work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons. 1993.
16. Managing Competences: Research, Practice, and Contemporary Issues (2020), edited by B. Graccer, S. Lafrani-Fedita, E.Oiry. Taylor & Francis.
17. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця 4.0 як інститут та платформа розвитку неоекономіки. В кн. «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва: монографія / І. М. Репіна, В. П. Кукоба, О. О. Кизенко та ін. К.: КНЕУ, 2021. 243с. С.146-180.
18. Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), 2006. Pp. 448–465. <http://www.jstor.org/stable/41783533>
19. Maatman, M., Bondarouk, T., Looise J. K. Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 4, 2010. Pp. 327-339, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.02.001>.
20. Liboni, Lara & Cezarino, Luciana & Jabbour, Charbel & Oliveira, Bruno & Stefanelli, Nelson. . Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24. 2019. DOI: 10.1108/SCM-03-2018-0150.
21. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. Звіт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf> (Дата звернення: 21.07.2024)
22. Cooper, S. J. Donald O. Hebb's synapse and learning rule: a history and commentary. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, Volume 28, Issue 8, 2005, Pp. 851-874, <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2004.09.009>.
23. Renner, J., Stafford, D., Lawson, A., McKinnon, J., Friot, E., & Kellogg, D. Research, teaching, and learning with the Piaget model. Norman, OK: University of Oklahoma Press. 1976.

24. Rothschild, M. L. Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions. *Journal of Marketing*. Vol. 45 (Spring 1981) pp. 70-78. URL: http://www.psych.ualberta.ca/~msnyder/p486/read/files/R_G1981.pdf
25. Роджерс Е. Дифузія інновацій. Пер. з англ. В. Старк. К.: ВД «Києво-Могилянська академія», 2009. 591 с.

References

1. Parkhomets M.K., Putsenteilo P.R. & Uniiat L.M. (2019) Poniattia, sutnist innovatsii ta tekhnolohichni układy innovatsiinoho rozvytku ahropromyslovoho biznesu v pidpriemstvakh Ukrainy. [Concept, essence of innovations and technological methods of innovative development of agro-industrial business in enterprises of Ukraine] *Innovatsiina ekonomika [Innovative economy]*, №5-6, [80]. Pp. 41-46, available at URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333813924.pdf>
2. Harari Yu.N. (2021) Homo Deus: Liudyna bozhestvenna. Za lashtunkamy maibutnoho. [Homo Deus – A Brief History of Tomorrow]. Vyd-vo BookChef, 2021. 512 p.
3. Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton. (1984) *Managing human assets*. The groundbreaking harvard business school, The Free Press.
4. Armstrong, M. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition.
5. Dessler, G., Varkkey, B. (2018) *Human Resource Management*. Fifteenth edition. Pearson.
6. Human resource management system. Wikipedia. available at URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system
7. Ruliev, V. A., Hutkevych S.O. & Mostenska T. L. (2012) *Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Personnel management: Tutorial]* Kyiv: Kondor, 310 p.
8. Osovka H.V., Krushelnytska V.H. (2008) *Upravlinnia trudovymy resursamy: Navch. posib [Human Resources Management]*. K.: Kondor, 224 p.
9. Kryvoruchko O.M., Vodolazhska T.O. (2016) *Upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management] : navch. posibnyk*. Kh.: KhNADU, 200 p.
10. Shubalyi O. M. at all. (2018) *Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel Management]; za red. d-ra ekon. nauk, prof. Shubaloho O. M.; Luts. nats. tekhn. un-t. Luts'k : IVV Lutskoho NTU, 2018. 403 p.*
11. Ammiratoa, S., Felicetta, A. M., Linzalonea, R., Corvellob, V., Kumar S. (2023) Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Inicio Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 8. Issue 3. (July – September 2023). DOI: 10.1016/j.jik.2023.100403.
12. Deloitte analysis. available at URL: <http://www.talent-management.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/image-1.jpeg>.
13. McClelland, David C. (1973) Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*. T. 28, № 1. s. 1—14. doi:10.1037/h0034092.
14. Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York, NY
15. Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993) *Competence at work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
16. *Managing Competences: Research, Practice, and Contemporary Issues (2020)*, edited by B. Graccer, S. Laufrani-Fedita, E.Oiry. Taylor & Francis.
17. Kolot A.M., Herasymenko O.O. (2021) Pratsia 4.0 yak instytut ta platforma rozvytku neoeconomiky. [Work 4.0 as an institute and platform for the development of neoeconomics] V kn. «Neoeconomika ta imperatyvy rozvytku pidpriemnytstva: monohrafiia [Neoeconomics and imperatives of entrepreneurship development: monograph] K.: KNEU, 2021. 243 p. Pp.146-180.
18. Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006) Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), Pp. 448–465. available at URL: <http://www.jstor.org/stable/41783533>
19. Maatman, M., Bondarouk, T., Looise J. K.(2010) Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, Volume 20, Issue 4, Pp. 327-339, available at URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.02.001>.
20. Liboni, Lara & Cezarino, Luciana & Jabbour, Charbel & Oliveira, Bruno & Stefanelli, Nelson (2019) Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24. DOI: 10.1108/SCM-03-2018-0150.
21. Trendy u sferi liudskoho kapitalu 2023: novi pravyla dlia svitu bez mezh. Zvit Deloitte. available at URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
22. Cooper, S. J. Donald O. (2005) Hebb's synapse and learning rule: a history and commentary. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, Volume 28, Issue 8. Pp. 851-874, <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2004.09.009>.
23. Renner, J., Stafford, D., Lawson, A., McKinnon, J., Friot, E., & Kellogg, D. (1976) *Research, teaching, and learning with the Piaget model*. Norman, OK: University of Oklahoma Press.
24. Rothschild, M. L. (1981) Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions. *Journal of Marketing*. Vol. 45 (Spring 1981) pp. 70-78. available at URL: http://www.psych.ualberta.ca/~msnyder/p486/read/files/R_G1981.pdf
25. Rodgers E. Dyfuziia innovatsii. [Diffusion of innovation.] Per. z anh. V. Stark. K.: VD «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2009. 591 p.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-32>

УДК 368

БАЛИЦЬКА Марія

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0000-0002-7129-4232>

ПОЛІЩУК Ігор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0009-0002-5859-1432>

ШИШАЦЬКИЙ Олександр

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0009-0008-4944-9956>

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАХУВАННІ ЖИТТЯ: ВІД КЛАСИЧНИХ МЕТОДІВ ДО ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

У статті досліджено питання управління фінансовими ризиками компаніями, що здійснюють страхування життя. Автори підкреслюють важливість ризик-орієнтованого підходу в умовах фінансово-економічної нестабільності та аналізують класичні і сучасні методи оцінки ризиків, такі як Value at Risk (VaR), метод Монте-Карло, метод очікуваних втрат (Expected Shortfall), та інші. Особливу увагу приділяється ролі штучного інтелекту та технологій великих даних у трансформації традиційних моделей страхування, спрямованих на відшкодування збитків, у превентивні стратегії управління ризиками. У статті проаналізовано підходи до управління фінансовими ризиками задля забезпечення стабільності та платоспроможності вітчизняних компаній зі страхування життя, особливо в умовах війни та її наслідків. Виявлено, що використання сучасних технологій та інноваційних підходів до оцінки ризиків допоможе страховим компаніям не лише відповідати на актуальні виклики, а й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: фінансовий ризик, ризик-менеджмент, ризик-орієнтований підхід, штучний інтелект, великі дані.

BALYTSKA Mariia, POLISHCHUK Ihor, SHYSHATSKYI Oleksandr

Taras Shevchenko National University of Kyiv

RISK MANAGEMENT IN LIFE INSURANCE: FROM CLASSICAL METHODS TO INNOVATIVE APPROACHES

The article examines the main aspects of financial risk management in insurance companies, particularly life insurance companies, which is especially relevant in the current conditions of financial and economic instability in Ukraine. The authors analyze traditional and modern risk assessment methods, such as VaR (Value at Risk), Monte Carlo simulation, Expected Shortfall (ES), Economic Value Added (EVA), RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital), stress testing, as well as qualitative methods including SWOT analysis and risk matrix.

Special attention is given to the analysis of the Ukrainian life insurance market, which, despite financial instability and high levels of financial leverage, continues to meet its obligations to clients due to strengthening reserves and recapitalization.

The dynamic development of the life insurance market in Ukraine requires companies not only to adapt to new economic conditions but also to implement innovative approaches to risk management. The use of technologies such as artificial intelligence, big data, and the Internet of Things (IoT) allows insurance companies not only to forecast potential threats but also to make decisions aimed at their prevention. This approach significantly reduces the impact of negative factors on the companies' operations, ensuring more stable and competitive functioning even in challenging economic conditions.

Moreover, in the context of modern instability, risk-oriented supervision of insurance companies, carried out by the National Bank of Ukraine, plays a crucial role. This approach involves strengthening requirements for financial stability, transparency, and solvency of market participants, which helps minimize potential risks to the entire financial system. Implementing these strategies ensures the protection of policyholders' interests, increases trust in insurance companies, and promotes the development of the national insurance market as a whole.

Keywords: Financial risk, risk management, risk-based approach, artificial intelligence, Big data

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Компанії зі страхування життя працюють у середовищі, де невизначеність супроводжує всі етапи їхньої діяльності. Постійне зростання обсягів фінансових даних, зміни ринкової кон'юнктури та часті коливання у законодавстві змушують такі компанії застосовувати ризик-орієнтований підхід. Це необхідно для мінімізації впливу непередбачуваних подій на їхню фінансову стабільність. Зокрема, макроекономічна нестабільність, спричинена військовими діями на території України, суттєво погіршила фінансовий стан страхових компаній. У цих умовах ефективне управління фінансовими ризиками є ключовим фактором, який може не лише захистити фінансову стійкість компаній, але й зміцнити їхню конкурентну позицію на ринку. Впровадження передових стратегій ризик-менеджменту допоможе їм краще адаптуватися до зовнішніх викликів та зберегти довіру клієнтів у періоди економічної турбулентності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній економічній літературі природу фінансових ризиків окреслили І.О. Бланк та Н.М. Внукова, які вказали на ймовірнісний характер та зв'язок з фінансовими результатами підприємства. Систематизація і класифікація фінансових ризиків була проведена І.Ю. Івченко, Л.Н. Тепман, Л.О. Коваленко.

Подальші дослідження були спрямовані на дослідження природи фінансових ризиків у зв'язку з функціонуванням страхових компаній. Зокрема, Р.В. Пікус досліджувала управління фінансовими ризиками при формуванні інвестиційних стратегій страхових компаній та у зв'язку з інтеграцією положень директиви Solvency II. Н.В. Приказюк систематизувала методи оцінки фінансових ризиків страхових компаній. М.В. Балицька розглядала вплив фінансових ризиків на фінансову стійкість страхових компаній.

Р.В. Пікус визначає фінансові ризики, як ті, що виникають в процесі здійснення загальної фінансово-економічної діяльності, не пов'язаною зі страховою та інвестиційною [7]. У подальшому дослідженні ми розглядатимемо фінансові ризики як імовірну зміну грошового потоку страхової компанії, що виникає під час здійснення ними фінансово-економічної діяльності та може призвести до фінансових втрат.

До фінансових ризиків компаній зі страхування життя відносяться ринковий ризик, ризик ліквідності, кредитний ризик. При цьому слід відзначити, що ринковий ризик за директивою Solvency II включає такі складові, як процентний ризик, валютний ризик, інвестиційний ризик (як у нерухомість, так і в акціонерний капітал), ризик концентрації та низького спреда (насамперед між дохідністю об'єкта інвестування та безризикового активу) [19].

Серед зарубіжних вчених фінансові ризики розглядаються в контексті розвитку інформаційних технологій, застосування штучного інтелекту, машинного навчання, нейронних мереж. Зауважимо, що проведені дослідження не враховують галузевої специфіки, що визначає перспективу подальших наукових досліджень проблематики управління фінансовими ризиками компаній страхування життя.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація теоретичних основ управління фінансовими ризиками в компаніях страхування життя, аналіз сучасних практик у цій області та розробка рекомендацій для вдосконалення управління фінансовими ризиками вітчизняних страхових компаній з метою підвищення їх фінансової стійкості. Для досягнення цієї мети в статті розглядаються питання визначення сутності та видів фінансових ризиків, методи їх оцінки, аналізу вразливості компаній страхування життя до фінансових ризиків, а також перспективи інноваційних підходів до управління ризиками для зміцнення фінансової стійкості компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Платоспроможність, стійкість, конкурентоспроможність страхової компанії визначається ефективністю управління фінансовими ризиками, що супроводжують її на всіх етапах діяльності. Виходячи із цього саме організація системи управління ризиками у страхових компаніях та нагляд, що ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, є стратегічним пріоритетом Національного банку України [1]. Ризик-орієнтований підхід є особливо необхідним для компаній зі страхування життя в Україні в сучасних умовах фінансово-економічної нестабільності. Його впровадження дозволить контролювати наявні загрози для галузі, а також мінімізувати наслідки для страхових компаній у випадку погіршення макроекономічного становища в Україні.

Класичний підхід до управління ризиками передбачає таку послідовність дій, як аналіз, контроль і фінансування ризику [11].

На етапі аналізу здійснюється ідентифікація ризиків, оцінка за допомогою кількісних і якісних методів і визначення послідовності подальших дій стосовно управління ризиком. Оцінка ризику дозволяє визначити ступінь небезпеки та її характеристики, ймовірний вплив на як діяльність окремих підрозділів, так і в цілому на суб'єкта господарської діяльності. При проведенні оцінки фінансових ризиків діяльності організації прийнято використовувати якісні та кількісні методи. Перші будуються на експертних оцінках факторів, характеризуються більшою суб'єктивністю і застосовуються до ризиків, які не піддаються кількісній оцінці [9]. Кількісні методи полягають у використанні математичних формул, статистичних методів, комп'ютерного програмного забезпечення для обчислення показників на основі історичних або прогнозних даних [2].

Ризикові події відрізняються за складністю їх аналізу та оцінки. Різна природа виникнення та наслідки реалізації ризиків призводять до необхідності обирати метод оцінки ризику відповідно до його ключових характеристик. Наявність статистичних даних щодо настання та наслідків ризикових подій в минулому значно спрощує аналіз. Наприклад ризик перевищення рівня смертності над очікуваним при страхуванні життя можна оцінити за рахунок класичних статистичних методів та актуарних розрахунків, зважаючи на наявність значних обсягів історичних даних. В той же час для інших ризиків застосовувати подібні методи недоцільно. Ризик фінансових втрат через помилку працівника страхової компанії чи шахрайські дії третіх сторін не мають достатньої якості статистичних даних щодо їх реалізації в минулому,

що пояснюється нерівномірним розподілом реалізації цих ризиків в часі, неможливістю прогнозувати розмір втрат, встановити причинно-наслідковий зв'язок між реалізацією та джерелами виникнення цих ризиків, визначити результативність вжитих заходів щодо зниження ризику. Отже, для аналізу кожного ризику необхідно обрати модель оцінки, яка дозволяє врахувати характерні особливості події, а також максимально ефективно використати наявні дані (табл. 1).

Таблиця 1.

Переваги та недоліки кількісних методів оцінки фінансових ризиків

Метод	Переваги	Недоліки
VaR	статистична достовірність результатів	виражає історичні закономірності, які можуть не повторитися в майбутньому. Досліджуваний ряд даних має мати нормальний розподіл
Монте-Карло	параметрична модель впливу ризик-факторів	не всі ряди даних дозволяють отримати допустимий рівень якості моделі відповідно норм статистики
Expected Shortfall або Conditional Value-at-Risk (CVaR)	усуває недоліки VaR при високій волатильності досліджуваних показників	чутливий до включення або виключення екстремумів - подій з низькою ймовірністю та значним відхиленням показників
EVA	створення цінності розглядається ширше, ніж отриманий прибуток	значні часові витрати через необхідність детальних фінансових показників. Враховує вартість капіталу, тому більш дорогі проєкти виглядають більш ризиковими
RAROC	ризики оцінюються відносно рентабельності капіталу	вартість капіталу може спотворювати оцінку ризиковості

Джерело: складено авторами на основі [9, 13, 17, 21]

Одним із найбільш поширених методів кількісної оцінки фінансових ризиків є VaR-методика (Value at Risk – «вартість у зоні ризику», VaR). Підхід зазвичай передбачає, що фактор ризику має нормальний розподіл, а отже граничне значення фактора ризику може бути визначено як середнє очікуване плюс або мінус один, два або три стандартних відхилень з рівнем достовірності 68,27%, 95,45% і 99,73% відповідно. Такий ймовірнісний статистичний підхід передбачає оцінку максимальних втрат при заданому розподілі ринкових факторів за обраний період часу з високим рівнем ймовірності. Базою для розрахунків найчастіше виступають історичні дані та в деяких випадках експертні припущення щодо ринкової волатильності. Оцінка ризику на основі показника VaR передбачає обчислення як окремих ризиків, так і загального ризику страхової компанії на основі сукупності окремих ризиків і визначення величини можливих втрат в грошовому вираженні [9 с.144, 13 с.223, 17 с.37].

Використання VaR методу оцінки фінансових ризиків є основою для ризико-орієнтованого підходу до оцінки платоспроможності страхової компанії, що закріпленою директивою Solvency II [19].

Метод Монте-Карло широко використовується для розробки оцінок VaR. Під час розрахунку використовуються дані про прибутки і збитки за певний часовий проміжок. Ряд випробувань з різними вибірками спостережень із розподілу ймовірностей дозволяє отримати частотний розподіл змін у вартості активу. Проте використання припущення про нормальний стан ринку в моделюванні визначає слабку сторону даного кількісного методу. Метод Монте-Карло є досить загальною назвою для будь-якого підходу до вимірювання ризику, який передбачає моделювання параметричної моделі для змін факторів ризику. Метод може бути умовним або безумовним залежно від того, чи є прийнята модель динамічною моделлю часових рядів для змін факторів ризику чи статичною моделлю розподілу [17 с.52].

Метод очікуваних втрат (Expected Shortfall або Conditional Value-at-Risk (CVaR) ґрунтується на результатах розрахунку показника VaR і використовує інформацію про середню величину втрат, що перевищують VaR. Використання даного підходу до оцінки фінансових ризиків дозволяє усунути недоліки самого VaR у випадках значної мінливості змінних величин. ES оцінює ризики більш консервативно, зосереджується на менш прибуткових результатах діяльності організації, а тому є чутливим до включення або виключення екстремальних подій з дуже низькою ймовірністю. Показники ES є зазвичай менш стабільними, ніж відповідні показники VaR [15].

Розрахунок показника економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) є новою концепцією залишкового доходу (Residual Income, RI) А. Маршала і показує справжнє значення отриманого економічного прибутку, а тому дозволяє акцентувати увагу на системних і несистемних ризиках в довгостроковій оцінці діяльності компанії [9 с.144].

RAROC (Risk-adjusted return on capital) – показник скоригованої на ризик рентабельності капіталу, застосовується для оптимізації структури капіталу з метою своєчасного покриття можливих фінансових втрат. RAROC враховує вартість капіталу, а отже дозволяє оцінити відповідність утримуваних ризиків використання капіталу до отриманого прибутку [9 с.145].

Метод стрес-тестування полягає в оцінці впливу випадкових подій (стресів) на фінансовий стан страхової компанії. Метод дозволяє оцінити кількісні характеристики ризику, способи контролю над ним, спроможність компанії протистояти шокам на фінансовому ринку. Найчастіше стрес-тести застосовуються для оцінки ризику ліквідності, кредитного ризику, валютного ризику, ризику зміни процентної ставки, волатильності вартості активів. Важливою складовою методу є виокремлення переліку ризиків, що можуть впливати на діяльність компанії, оцінка ймовірності їх настання та розмір негативних ефектів, а не сам результат тестування. Визначення стресів може відбуватися на основі експертної оцінки, історичних спостережень чи кількісних методів оцінки, як наприклад VaR. [13 с.224]

Компанії зі страхування життя мають враховувати три типи шоків: шоки з боку страхової діяльності, інвестиційної діяльності та класичні комерційні шоки. До шоків страхової діяльності, враховуючи специфіку страхування життя, можна віднести шок масової смертності, а також ризик дострокових розірвань довгострокових договорів страхування життя. Серед інвестиційних та фінансових стресів слід розглядати шок облікових ставок, інфляційний шок, іншого роду шоки на фінансових ринках. Під час аналізу класичних комерційних шоків компаніям зі страхування життя слід враховувати стратегічний, репутаційний, регуляторний, операційний ризик, ризик появи нових учасників на ринку, конкуренцію з суміжних секторів, технологічні прориви [20].

В світовій практиці також поширені тести раннього попередження, що передбачають порівняння фактичних фінансових показників діяльності з нормативними за визначеною шкалою. Результатом оцінки ризиків даним методом є інтегральний показник, який надає оцінку фінансовому стану страховика та сприяє виявленню загроз його діяльності. В світі застосовуються різні тести раннього попередження: тести інформаційної системи регулювання страхової діяльності (IRIS – Insurance Regulatory Information System), Національної асоціації страхових організацій США (NAIC) та Фінансової інспекції Швеції. Основою для розрахунку більшості коефіцієнтів у системі IRIS є чистий прибуток, тоді як у системі NAIC та шведській системі – власний капітал. У системі NAIC та шведській системі вживають поняття нетто-премії, тоді як показники системи IRIS та тести раннього попередження використовують для розрахунку чисті зароблені премії [9 с.143].

Серед якісних методів оцінки ризиків потенціал для практичного застосування має матриця якісної оцінки ризиків. Цей метод застосовують для ризиків, які не просто оцінити кількісно, порахувати ймовірність реалізації та розрахувати суму збитків, що впливають із нього. Наприклад цей метод компанії можуть застосовувати для оцінки ризику помилки працівника, що приймає фінансові рішення, браку компетенції, що призводить до збитків для компанії зі страхування життя. Таким чином, подібні нематеріальні ризики потребують особливого підходу.

Матриця якісної оцінки дозволяє ранжувати ризики за рівнем загрози, що вони несуть для страхової компанії, а відповідно і пріоритезувати дії щодо контролю, мінімізації чи уникнення ризику. За кожним із ризиків, який необхідно оцінити, слід проаналізувати частоту його виникнення або на основі історичних даних, або на основі експертної оцінки. В результаті необхідно присвоїти ризику один з п'яти рівнів частоти, встановивши порогові значення відповідно до особливостей досліджуваного ризику, наприклад:

1. неминучий (більше 10 разів на рік);
2. імовірний (1-10 разів на рік);
3. середній (раз на 2-5 років);
4. рідкісний (раз на 6-20 років);
5. малоімовірний (рідше ніж раз в 20 років).

Наступним кроком слід класифікувати ризик за критерієм потенційного розміру наслідків, наприклад зміни кінцевого фінансового результату страхової компанії. За можливості слід визначити порогові значення, за якими можна розподілити групи, в іншому випадку достатньо проранжувати досліджувані ризики, аби розмір наслідків був пропорційний критерію належності ризику до певної групи, наприклад:

1. незначні (прибуток/збиток до 5 тис. дол.);
2. слабкі (прибуток/збиток від 5 тис. дол. до 50 тис. дол.);
3. середні (прибуток/збиток від 50 тис. дол. до 1 млн. дол.);
4. суттєві (прибуток/збиток від 1 млн. дол. до 10 млн. дол.);
5. катастрофічні (прибуток/збиток більше 10 млн. дол.).

За різних комбінацій отримуємо різні загальні показники пріоритетності ризику. (табл. 2).

Основну увагу менеджмент страхової компанії має приділяти контролю ризиків, що входять до групи I - найвищий пріоритет. Реалізація ризиків із цієї групи зазвичай несе загрозу для існування страхової компанії в цілому. Управління цієї групи ризиків відбувається на рівні вищого (senior) менеджменту. Група II є менш критичною, але може загрожувати стабільності та платоспроможності страхової компанії. Тому в системі ризик-менеджменту мають бути визначені відповідальні одиниці організаційної структури (відділи, департаменти чи окремі посадові особи), що здійснюють контроль та управління кожним із визначених ризиків. Ризики з групи III є менш загрозливими для страхової компанії, тому найчастіше контроль над

ними та управління здійснюється на рівні операційного менеджменту. Їх мінімізації можна досягнути вдосконаленням регламентації окремих бізнес-процесів [21 с.100].

Таблиця 2.

Матриця якісної оцінки ризику

Ймовірність реалізації ризику	Потенційні наслідки				
	1 незначні	2 слабкі	3 середні	4 суттєві	5 катастрофічні
неминучий	II	I	I	I	I
імовірний	II	II	I	I	I
середній	III	II	II	I	I
рідкісний	III	III	II	II	I
малоймовірний	III	III	III	II	II

Джерело: складено авторами на основі [21 с.99]

Для якісної оцінки ризиків також можуть бути застосовані такі методи як SWOT-аналіз, ризик-матриця, експертні оцінки, аналіз сценаріїв, експертні панелі, дерево рішень (табл. 3).

Таблиця 3.

Характеристика якісних методів оцінки фінансових ризиків

Метод	Характеристика методу
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Використовується для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на фінансові показники діяльності організації
Експертні оцінки	Полягає у залученні експертів з певної галузі для оцінки фінансових ризиків, ймовірності виникнення ризикових подій та їх можливих наслідків
Аналіз сценаріїв (дерево рішень)	Передбачає розгляд різних сценаріїв розвитку подій, ризиків та їх наслідків, що може бути виконаний експертами або залученням різних зацікавлених сторін
Ризик-матриця	Використовується для класифікації ризиків за їх ймовірністю та впливом на підприємство за певною шкалою оцінювання
Аналіз синергії	Зосереджений на взаємодії різних ризикових факторів та враховує можливість виникнення одного ризику що може посилити або послабити інші ризики, що призводить до ефекту синергії
Експертні панелі	Включає формування експертної групи (фахівці різних галузей, внутрішні експерти підприємства) або панелі, що при обміні знаннями і досвідом обговорює та оцінює фінансові ризики діяльності організації

Джерело: складено авторами на основі [18 с.647, 8 с.76]

Вітчизняний ринок страхування життя можна охарактеризувати як стабільний протягом останнього часу з точки зору кількості гравців (12 компаній) та диверсифікації бізнесу. Проте з початком повномасштабного вторгнення порушився позитивний тренд зростання, а показники діяльності компаній зі страхування життя (насамперед, страхові премії та чистий прибуток) повернулись на рівень 2020 року. Незважаючи на це, активи і зобов'язання зростали і досягли відповідно 21,7 млрд. грн. і 18,9 млрд. грн. (рис. 1)

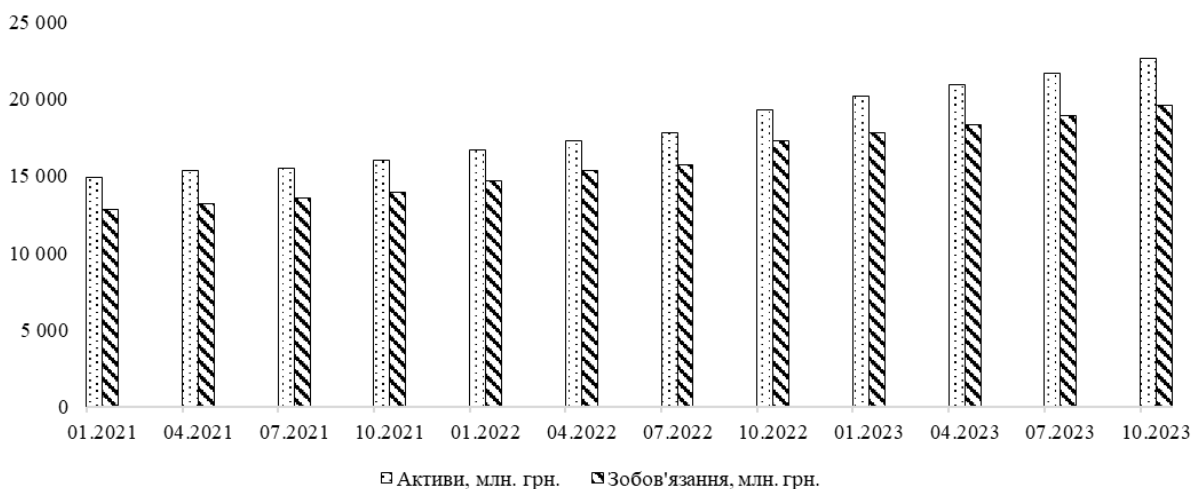


Рис. 1. Динаміка активів та зобов'язань компаній зі страхування життя в Україні

Джерело: складено авторами на основі [5]

Показник фінансового левєриджу розраховується як відношення зобов'язань до власного капіталу і вказує на фінансову незалежність організації. Динаміка даного показника для вітчизняних компаній страхування життя продемонстрована на рис. 2. Для розвинених економік поширеним є значення фінансового левєриджу на рівні 1,5, коли бізнес по суті на 60% працює за рахунок залучених коштів і на 40% - за рахунок власного капіталу. Для великих компаній допускається значення показника до 2-х, проте вітчизняні компанії зі страхування життя мають левєридж на рівні 6,4. Звісно, показник значно погіршився із початком повномасштабного вторгнення і мав позитивну тенденцію до зниження весь 2023 рік.

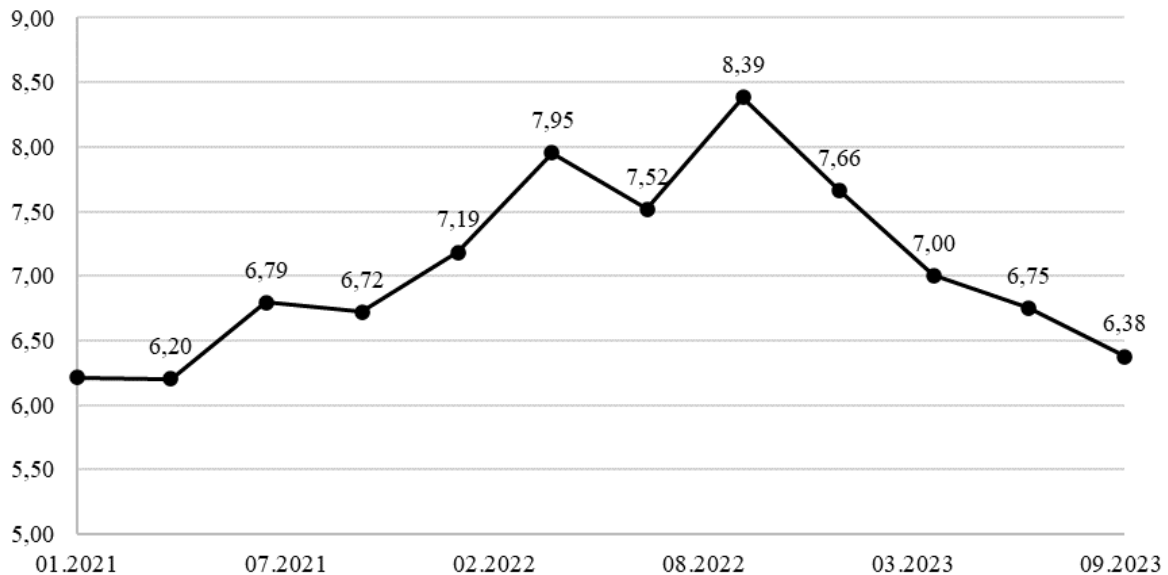


Рис. 2. Фінансовий левєридж компаній зі страхування життя в Україні

Джерело: складено авторами на основі [5]

Вітчизняні компанії зі страхування життя не є фінансово незалежними і є вкрай нестійкими, на що вказують проведені розрахунки. Проте з початком повномасштабного вторгнення, компанії зі страхування життя не припиняли виконувати свої зобов'язання перед клієнтами як за страховими виплатами, так і за викупними сумами. Формування резервів, підвищення платоспроможності, докапіталізація – це те, над чим працювали протягом останніх років реформування страхового ринку, і що дозволило уникнути негативного сплеску на ринку. Проте подальше забезпечення стійкості учасників ринку може бути реалізовано лише за умов удосконалення підходів до управління фінансовими ризиками.

Історично страхування функціонувало здебільшого як бізнес-модель, орієнтована на відшкодування збитків постфактум – страховики здійснювали виплати клієнтам після настання страхових подій, заздалегідь вживаючи заходів для зниження ризиків. Проте впровадження новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), здатне трансформувати цю постфактум-орієнтовану модель. Використання ШІ дозволяє страховим компаніям не лише оптимізувати процес виплат, але й активно сприяти запобіганню деяких небажаних подій.

Застосування Інтернету речей (IoT) та підвищення використання датчиків призвели до значного збільшення обсягів даних. Завдяки технологіям великих даних страховики можуть ефективніше управляти і аналізувати цю інформацію, що дозволяє глибше розуміти статистичні закономірності. Штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності превентивних заходів у страхуванні, надаючи можливість клієнтам зменшити ймовірність виникнення небажаних подій, таких як нещасні випадки чи захворювання.

Крім того, страховики можуть застосовувати ШІ та технології великих даних для управління власними фінансовими ризиками. Завдяки цифровізації багатьох бізнес-процесів і фінансової діяльності, страхові компанії отримують можливість накопичувати та аналізувати великі обсяги даних, що стосуються різноманітних фінансових ризиків, таких як кредитний, інвестиційний чи ризик ліквідності. Наприклад, для розрахунку витрат страхової компанії на ліквідність інвестиційні менеджери раніше використовували спреди між покупками та пропозиціями на фінансовому ринку. Тепер можна зібрати значні обсяги даних про транзакційні витрати, очікувану ймовірність великих потоків коштів і скільки часу потрібно для ліквідації таких позицій, щоб краще зрозуміти потенційні витрати на ліквідацію в екстремальних випадках. Нейронні мережі можуть включати сотні факторів для покращення оцінки ймовірності погашення великих потоків. Таким чином, нейронні мережі дозволяють поєднати аналіз ринкового ризику та ризику ліквідності, чим можуть суттєво підвищити точність оцінки ризиків, управління ними та дотримання регулятивних нормативів [12 с.54].

Для управління кредитним ризиком та прогнозування банкрутства ШІ також дає переваги. Нейронні мережі можуть врахувати дані, які складно проаналізувати класичними методами. Таким чином, машинне навчання дозволяє компаніям використовувати нетрадиційні джерела даних (наприклад, соціальні медіа, новини, використання банкоматів) для створення профілів кредитного ризику окремих осіб і компаній. На додаток до машинного навчання, управління кредитними ризиками вдосконалюється завдяки використанню когнітивних технологій для більш швидкої та ретельної обробки неструктурованих даних під час перевірки. Це дозволить страховику оцінювати кредитні ризики для фінансових операцій із великою кількістю базових контрактів, угод і додаткових даних.

Для подолання ринкового ризику та волатильності страхові компанії користуються різними стратегіями хеджування. Їх формування відбувається з урахуванням чутливості портфеля активів до різних ринкових факторів, зокрема майбутньої зміни волатильності [4 с.247]. Для прогнозування ринкової волатильності зазвичай використовують традиційні статистичні підходи, а саме моделі детерміністичної волатильності, такі як експоненціально зважене ковзне середнє (EWMA), авторегресійна умовна гетероскедастичність (ARCH), генералізована авторегресійна умовна гетероскедастичність (GARCH). Також застосовуються стохастичні моделі.

Подібні традиційні методи, незважаючи на їх практичність у моделюванні волатильності мають обмеження. По-перше, існує певна асиметричність у волатильності. Негативні неочікувані доходи зазвичай мають сильніший вплив на майбутню волатильність порівняно з позитивними неочікуваними доходами. Ця асиметрична властивість не враховується традиційними підходами. По-друге, ці моделі більше підходять для однофакторного аналізу часових рядів і не враховують, що волатильність також може бути обумовлена комплексом змінних. Це зумовлює потребу в більш надійному підході до моделювання волатильності.

Технологія машинного навчання може бути використана як для детерміністичних моделей волатильності, так і стохастичних. Нейронні мережі в поєднанні з моделями GARCH і стохастичної волатильності дозволяють отримати набагато більш точне прогнозування волатильності. В перспективі це поєднання може витіснити класичні параметричні моделі для прогнозування волатильності зовсім [16 с.208].

Слід виокремити дві основні проблеми використання технологій ШІ та машинного навчання для оцінки та управління фінансовими ризиками в компаніях зі страхування життя. По-перше, існує необхідність в поясненні логіки отриманих результатів. Для прийняття рішення необхідно щоб менеджмент міг чітко визначити фактори, що призвели до конкретної оцінки ризику. Отже, використані моделі мають пояснювати кожен з врахованих параметрів і вплив цього параметра на результат. Після ретельного аналізу ризик-менеджер має приймати рішення самостійно, оскільки кінцеву відповідальність за прийняття певного рівня ризику та наслідки від їх реалізації бере на себе менеджмент страхової компанії.

По-друге, існує проблема регулювання використання цих моделей. Діяльність компаній зі страхування життя є строго регламентованою, особливо в контексті управління ризиками. З одного боку, має бути дотриманий принцип технологічної нейтральності, що визначає право страхової компанії використовувати власні технологічні розробки, які не суперечать регуляторним рамкам. З іншого боку, занадто м'який підхід може призвести до безвідповідального використання штучного інтелекту, що може поставити під загрозу фінансову стійкість страховиків та ринку загалом. Нормативні акти часто не встигають за технологічним прогресом, однак штучний інтелект не є тією сферою, де регулювання має відставати. Зважаючи на потенціал цієї технології, ризики її використання є такими ж значними, як і переваги. Тому на регуляторному рівні має бути дотриманий баланс між жорсткими обмеженнями та заохоченням до впровадження передових підходів до управління ризиками [12 с.54].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективність управління фінансовими ризиками визначає платоспроможність, стійкість та конкурентоспроможність компанії зі страхування життя. Вибір моделі оцінки ризику має базуватися на врахуванні характерних особливостей ризику наявних даних для аналізу. Серед кількісних методів практичне застосування мають методи Value-at-Risk (VaR), Монте-Карло, Expected Shortfall, Conditional Value-at-Risk (CVaR), EVA, RAROC. У випадках неможливості кількісно оцінити ризик можуть бути застосовані якісні методи, такі як матриця якісної оцінки ризику, аналіз сценаріїв (дерево рішень), SWOT-аналіз, експертні оцінки.

Вітязняні компанії зі страхування життя не є фінансово незалежними і є вкрай нестійкими. Проте з початком повномасштабного вторгнення, компанії зі страхування життя не припиняли виконувати свої зобов'язання перед клієнтами як за страховими виплатами. Подальше забезпечення стійкості учасників ринку може бути реалізовано лише за умов удосконалення підходів до управління фінансовими ризиками

Стратегічним напрямом є організація системи управління ризиками у страхових компаніях, що базується на ризик-орієнтованому підході. Суттєвий приріст в ефективності оцінки ризику ліквідності, кредитного та ринкового ризиків може дати впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу зібраних даних. Нейронні мережі в поєднанні з традиційними детерміністичними

моделями і моделями стохастичної волатильності дозволяють більш точно прогнозувати волатильність. Традиційні параметричні моделі не демонструють такої точності.

Подальшого вивчення потребує проблематика використання інноваційних моделей оцінки ризику на практиці, а саме вплив впровадження нових підходів на фінансовий результат та нормативні показники страхової компанії. Також дослідження потребує проблематика регулювання використання нових підходів та технології, задля забезпечення надійності та прозорості процесу ризик-менеджменту компаній зі страхування життя.

Література

1. Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf (дата звернення: 27.07.2024)
2. Васківська К.В., Сич О.А.. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Галич-прес, 2017. 236 с.
3. Лубкей Н.П. Систематизація фінансових ризиків страхових компаній та особливості управління ними в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 862-866
4. Міждисциплінарний словник зі страхування та ризик-менеджменту / Пікус Р.В., Приказюк Н.В., Лобова О.М. та ін; ред. Пікус Р.В. Київ: Логос, 2015. 508 с.
5. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2024)
6. Пікус Р. В., Лялькін О. С.. Формування інвестиційної стратегії страхової компанії в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №3. С. 41-48
7. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посібник. 2-ге вид., виправл. Київ: Знання, 2011. 598 с.
8. Подра О. П., Петришин Н. Я.. Теоретико-методичні засади управління ризиками страхових компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Том 2, №. 2. С. 70-78
9. Приказюк Н. В., Білокін Л. О.. Теоретичне упорядкування методів та інструментів фінансового ризик-менеджменту страхових компаній. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. №1. С. 139-149.
10. Про страхування: Закон України від 18.11.2021. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 10.05.2024)
11. Сороківська М.В. Процес управління фінансовими ризиками страхових компаній. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №22.6. С. 265-269
12. Deepthi K., Nagajyothi S.. Risk management implications of AI in insurance industry. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*. 2017. Vol. 9, №11. pp.49-58
13. Kawatkar S., Basu H.. Risk Management & Solvency Assessment of Life Insurance Companies. *5th Global Conference of Actuaries*. pp. 216-233
14. Kibet I., Samuel Nduati S., Nyabuto K.. Risk management and financial performance of insurance firms in Kenya. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8. pp. 1-17
15. Marty MK. All About Expected Shortfall. URL: <https://www.qmr.ai/what-is-expected-shortfall-cvar/>
16. Mashrur A., Luo W., Zaidi N.A., Robles-Kelly A. Machine Learning for Financial Risk Management: A Survey. *IEEE*. 2020. Vol. 8. pp. 203-223
17. McNeil A., Frey R., Embrechts P.. Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools - Revised Edition. Princeton University Press. 2015. 700 p.
18. Radu L.D.. Qualitative, semi-quantitative and, quantitative methods for risk assessment: Case of the financial audit. University of Iasi. Scientific annals of Alexandru Ioan Cuza. 2009. №56. pp. 643-657.
19. Solvency II Directive 2009/138/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj> (дата звернення: 21.07.2024)
20. Stress and Scenario Testing: How Insurers Compare with Banks. Moody's Analytics. URL: <https://www.moodyanalytics.com/risk-perspectives-magazine/stress-testing-europe/principles-and-practices/stress-and-scenario-testing-how-insurers-compare-with-banks> (дата звернення: 12.05.2024)
21. Trivedi S.. A Risk Management Framework for Life Insurance Companies. *The Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management*. 2022. Vol. 9. №1. pp. 89-111.

References

1. The official site of National Bank of Ukraine (2020). "Bila knyha. Majbutnie rehulivannia rynku strakhuvannia", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf (Accessed 27 July 2024)
2. Vaskivska, K.V. and Sych O.A. (2017). *Finansovyy menedzhment*. Halych-pres, Lviv, Ukraine.
3. Lubkej, N.P. (2017), "Systematyzatsiia finansovykh ryzkyv strakhovykh kompanij ta osoblyvosti upravlinnia nymy v Ukraini", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 20, pp. 862-866.
4. Pikus, R.V. Prykaziuk, N.V. and Lobova, O.M. (2015), *Mizhdystsyplinaryj slovnyk zi strakhuvannia ta ryzyk-menedzhmentu*, Lohos, Kyiv, Ukraine.
5. The official site of National Bank of Ukraine, available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 15 June 2024)

6. Pikus, R.V. and Lialkin, O.S. (2022), "Formuvannia investytsijnoi stratehii strakhovoi kompanii v umovakh suchasnykh vyklykiv", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 41-48.
7. Pikus, R.V. (2011), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy*, 2nd ed. Znannia, Kyiv, Ukraine.
8. Podra, O. P. and Petryshyn, N.Ya. (2020), "Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia ryzykamy strakhovykh kompanij", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, pp. 70-78.
9. Prykaziuk, N. V. and Bilokin' L. O. (2017), "Teoretychne uporiadkuvannia metodiv ta instrumentiv finansovoho ryzyk-menedzhmentu strakhovykh kompanij", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 27.1, pp. 139-149.
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "Pro strakhuvannia", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (Accessed 10 May 2024)
11. Sorokivs'ka, M.V. (2012), "Protseks upravlinnia finansovymy ryzykamy strakhovykh kompanij", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22.6, pp. 265-269.
12. Deepthi, K. and Nagajyothi, S. (2017), "Risk management implications of AI in insurance industry", *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, vol. 9, №11, pp. 49-58.
13. Kawatkar, S. and Basu, H., "Risk Management & Solvency Assessment of Life Insurance Companies", *5th Global Conference of Actuaries*, pp. 216-233
14. Kibet, I. Samuel Nduati, S. and Nyabuto, K. (2021), "Risk management and financial performance of insurance firms in Kenya", *Cogent Business & Management*, vol. 8, pp. 1-17.
15. Marty, MK, "All About Expected Shortfall", available at: <https://www.qmr.ai/what-is-expected-shortfall-cvar/> (Accessed 2 May 2024)
16. Mashrur, A. Luo, W. Zaidi, N.A. and Robles-Kelly, A. (2020), "Machine Learning for Financial Risk Management: A Survey", *IEEE*, vol. 8, pp. 203-223
17. McNeil, A. Frey, R. and Embrechtsm P. (2015), "Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools", 2nd ed, Princeton University Press, Princeton, USA.
18. Radu, L.D. (2009), "Qualitative, semi-quantitative and, quantitative methods for risk assessment: Case of the financial audit", *University of Iasi. Scientific annals of Alexandru Ioan Cuza*, vol 56, pp. 643-657.
19. European Parliament, "Solvency II Directive 2009/138/EC", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj> (Accessed 21 July 2024)
20. Moody's Analytics, "Stress and Scenario Testing: How Insurers Compare with Banks", available at: <https://www.moodyanalytics.com/risk-perspectives-magazine/stress-testing-europe/principles-and-practices/stress-and-scenario-testing-how-insurers-compare-with-banks> (Accessed 05 May 2024)
21. Trivedi, S. (2022), "A Risk Management Framework for Life Insurance Companies", *The Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management*, vol. 9.1, pp. 89-111.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-33>

УДК 657.6

ВЛАСЕНКО Тетяна

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

ПРУСОВА Галина

Національної академії аграрних наук України
<https://orcid.org/0000-0002-2604-5720>

ЧУБ Олег

Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0000-2081-1183>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню сучасних трендів розвитку молокопереробного сектору економіки України. Виявлено рівень фактичного споживання населенням країни молокопродуктів. Проаналізовано динаміку обсягів виробництва молока за основними категоріями виробників. Виявлено ключові структурні зрушення розвитку галузі, серед яких ключовими постає багаторічне зосередження виробництва у секторі дрібнотоварних виробників – домогосподарств населення. Даний тренд супроводжується низькою проблемних питань, які стримують потенціал екологізації, інноваційного розвитку та нарощування конкурентоспроможності вітчизняної молокопродукції. У зв'язку з цим, були окреслені стратегічні орієнтири подальших управлінських змін на підприємствах молокопродуктового сектору України. Ключовим з них було визначено активізацію подальшого розвитку органічного молочного виробництва та екологізацію молокопродуктів і торговельних брендів. За результатами досліджень було обґрунтовано перелік основних характеристик, притаманних для органічного виробництва у молокопродуктовому секторі країни. Окреслено сукупність ключових викликів, що зумовлюють необхідність постійного управління змінами на підприємствах молокопродуктового сектору.

Ключові слова: молокопродукти, менеджмент, структурні зміни, конкурентоспроможність, молочні компанії, аграрний сектор, продовольча безпека.

VLASENKO Tetiana

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

PRUSOVA Galina

National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

CHUB Oleh

Poltava State Agrarian University

CHANGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF THE DAIRY PRODUCT SECTOR OF UKRAINE

The article is devoted to studying modern trends in the development of Ukraine's milk processing sector. It also reveals the level of actual dairy product consumption by the country's population. As the study results showed, it has been significantly lower than the recommended parameters in recent years. Your role in the dairy sector is crucial to addressing this issue and shaping the future of the industry.

The dynamics of milk production volumes by main categories of producers were analyzed. The key structural changes in the industry's development have been identified, among which the most significant is the long-term concentration of production in the sector of small producers—households. In the modern structure of milk production, the share of households in the population is 66%, and 31% is provided by agricultural enterprises of various forms of management.

The concentration of production of dairy raw materials within the household sector is accompanied by a low number of problematic issues that hold back the potential of greening, innovative development, and increasing the competitiveness of domestic dairy products. However, there is a silver lining. Strategic orientations for further management changes in the dairy sector of Ukraine's enterprises were outlined, highlighting the potential for organic dairy production. The activation of further development of organic dairy production and the greening of dairy products and trade brands were identified as critical factors. According to the current assessment, the share of organic milk production in EU countries is insignificant. This creates real prospects for Ukrainian dairy companies to increase their competitive potential in the domestic and European milk products market.

Based on the research results, a list of the main characteristics inherent in organic production in the country's dairy sector was substantiated. The set of key challenges that necessitate the constant management of changes in the dairy industry enterprises are outlined. The main ones are defined as: structural disparities by category of milk producers, constant complication of dairy product quality standards by the EU, loss of the potential of domestic feed production, low paying demand of the population of Ukraine, slow pace of transformations towards greening and implementation of sustainable development initiatives of the agri-food sector of Ukraine. However, the research results also demonstrated active trends in the development of trademarks of dairy companies in Ukraine, which contributes to a more intensive formation of competitive advantages among them. These findings are crucial for understanding the current state and potential future of the dairy sector, and they also inspire hope for the industry's future.

Keywords: dairy products, management, structural changes, competitiveness, dairy companies, agricultural sector, food security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зростання населення світу очікувано призведе до зростання попиту на молоко та молокопродукти. При цьому, зміна стандартів і потреб населення, підвищення рівня якості життя та всесвітні тренди здорового харчування призводять до зростання потреби населення у екологічно чистих та безпечних продуктах харчування. Це вимагає від бізнес-суб'єктів здійснення відповідних змін в управлінні та адаптації до потреб сучасного ринку. Ринок молока та молокопродуктів є досить волатильним та чутливим до значної кількості ринкових, політичних та соціальних чинників, своєчасне врахування і реагування на які постає запорукою успіху компанії та здобуття нею конкурентних переваг. Однією з пріоритетних функцій системи менеджменту постає прийняття своєчасних управлінських рішень на зміни і виклики, які формує бізнес-середовище. Адаптивність, гнучкість, альтернативність системи управління за змін ринкового оточення у сучасних та майбутніх умовах господарювання постають основою забезпечення існування і розвитку компанії.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення результативності управління молокопродуктовим комплексом національної економіки є винятково важливим для розвитку національного агросектору, що зумовило значний науково-практичний інтерес до нього з боку великої кількості відомих вчених. Серед них потужний внесок у розвиток теорії, методології та практики зробили: Джеджула В.В., І.О., Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Мармуль Л.О., Мошковська О.А., Проскура В.Ф., Саблук П.Т., Свиноус І.В., Ходаківський Є.І., Цвігун А. Т. та інші.

Мошковська О.А. серед структурних диспропорцій та проблем розвитку молокопродуктового сектору звертає увагу на руйнування господарських зв'язків між аграрними виробниками і підприємствами харчової промисловості, низьку якість молочної сировини та несприятливий ціновий механізм галузі [1]. Крюкова І.О. – на необхідність активізації інноваційних трансформацій сектору та пошуку балансу інтересів сільськогосподарських виробників і підприємств переробної промисловості у межах єдиного організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності молокозаводів [2]. Кузьо Н.С., Косар Н.С. та Малиха В.В. зауважують на необхідності збалансування ключових механізмів ринку молокопродуктів, одним з найбільш проблемних з яких постає ціновий механізм [3]. Свиноус І.В. та інші до цих проблемних аспектів додають високу ступень монополізації ринку молочної сировини внаслідок низької ефективності малих неспеціалізованих агроформувань. Ми поділяємо думку цих науковців, що потенціал конкурентоспроможності є вищим у великотоварному виробництві, що окреслює майбутні напрямки управління змінами бізнес-суб'єктів молокопродуктового сектору [4]. Поряд з цим, як свідчать результати досліджень Россохи В.В. і Петриченко О.А., саме господарства населення демонструють високий рівень стійкості до факторів зовнішнього середовища та продовжують забезпечувати значну частку виробництва молочної сировини [5]. Цвігун А. і Семисал А. серед основних структурних зрушень, які сьогодні потребують управлінських змін, називають порушення ланцюгів вартості у межах молокопродуктового сектору, які постають причиною зростання цін на молокопродукти та зниження рівня споживання їх населенням країни [6]. Ці та інші структурні диспропорції загострюються за умов активізації військового конфлікту в Україні та об'єктивно потребують відповідної реакції з боку менеджменту як аграрних, так і переробних та торговельних молочних компаній.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних аспектів розвитку молокопродуктового комплексу та виявлення ключових змін і зрушень, які потребують прийняття відповідних управлінських рішень підприємствами галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Молоко та молокопродукти є важливим елементом продовольчого кошику населення та незамінними продуктами харчування для людини. За останні роки рівень забезпеченості та споживання населення України молокопродуктів не відповідав нормам і стандартам. У середньому в розрахунку на одну особу розмір споживання молокопродуктів серед населення України становив близько 201 кг на рік за наукових рекомендацій 360-380 кг. [7]. У певній мірі такі показники визначались скороченням обсягів виробництва молока, існуючими диспропорціями у розвитку тваринницької галузі вітчизняної агросфери та структурними зрушеннями у самому молокопродуктовому комплексі. Розв'язання цих проблем постає важливим завданням подальшого розвитку агропродовольчого сектору національної економіки як у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни, так і контексті здобуття конкурентних переваг та розширення присутності українських виробників на європейському ринку.

На українському ринку сьогодні функціонує значна кількість виробників молока та молочної продукції. При цьому за останні десятиріччя сформувались загрозливі тренди у структурних зрушення складу основних категорій виробників молочної сировини. Станом на початок 2023 року 66% молока

вироблялось за рахунок господарств населення, близько 3% виробництва продукції забезпечували фермерські господарства та 31% - сільськогосподарські підприємства. На початку 1990-х років ця структура виглядала наступним чином: частка сільськогосподарських підприємств – 76,0%, частка господарств населення – 24,0% [8]. Загальний обсяг виробленого молока за період 1990-2022 роки скоротився на 68,3% та склав за всіма категоріями господарств 7768 тис тон. (рис. 1).

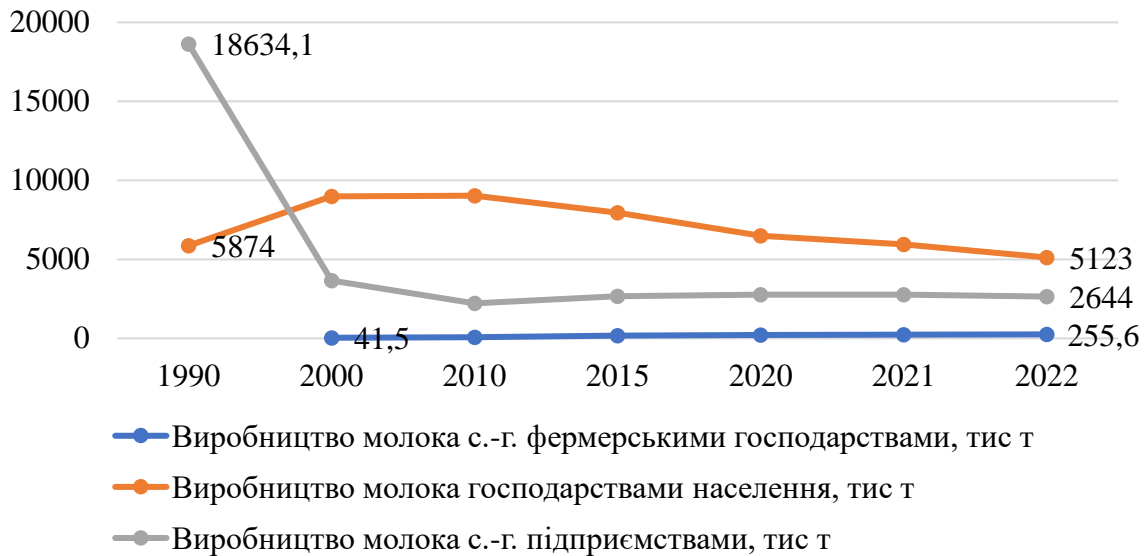


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва молока за категоріями господарств в Україні, тис т

Джерело: побудовано автором за даним [8,9]

Структурні зрушення основної частки молочного виробництва у бік дрібнотоварного господарювання та господарств населення супроводжувались такими проблемними аспектами, як: нестача фінансових ресурсів для технічного обладнання і використання сучасних технологій виробництва у домогосподарств, порушення стандартів і норм раціонів годівлі тварин, стандартів ветеринарного обслуговування, що у кінцевому підсумку призвело до зниження якісних характеристик молочної сировини та невідповідності їх існуючим вимогам, ігноруванню процедур сертифікації і стандартизації продукції. Дрібний характер виробництва молочної сировини у господарствах населення також істотно обмежує можливості впровадження інновацій, які є необхідними для виробництва молока вищого гатунку та досягнення конкурентоспроможності молочної продукції за якісними показниками.

Управління структурними зрушеннями у молокопродуктивній галузі України мають бути орієнтованими на підвищення рівня техніко-технологічного розвитку, масштабування впровадження інноваційних технологій виробництва, сертифікації і стандартизації продукції за національними вимогами, які поступово мають наблизитись до стандартів ЄС, екологізації виробництва і торгових марок, поширення екомаркування молокопродуктів та перехід на засади економіки замкнутого типу. Такі перетворення потребують значних фінансових ресурсів, нарощування потоків соціально відповідальних інвестицій та реалізації соціально відповідальних управлінських рішень бізнес-суб'єктами молокопродуктової галузі. Досягнення цих завдань передбачає високого рівня корпоративної культури управління, підвищення ефективності систем менеджменту та забезпеченості фінансовим і ресурсним потенціалом. На сьогодні малі фермерські господарства і господарства населення не мають необхідних ресурсів і ініціатив для забезпечення необхідних структурних зрушень у виробництві та управлінні. Потенціал і майбутні можливості реструктуризації молокопродуктового сектору у напрямку сталого розвитку та підвищення його конкурентоспроможності акумулюються у крупному вітчизняному бізнесі та великих молокопродуктових компаніях.

У переліку найбільш відомих та великих молочних компаній України на даний час функціонують: ТОВ «ТерраФУД» (ТМ «Ферма», «Біла лінія»), ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка»), ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське»), ПрАТ «Галичина» (ТМ «Галичина»), ПрАТ «Юрія» (ТМ «Волошкове поле»), ПрАТ «Вімм-Білль -Данн Україна» (ТМ «Словяночка»), ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» (ТМ «Organic Milk»). Вони постають провідними учасниками національного ринку молока та молочної продукції. Вони є провідними учасниками вітчизняного ринку молокопродуктів та мають потенціал здобуття конкурентних переваг на продовольчому ринку ЄС.

Необхідність розв'язання проблем зміни клімату та підтримання високих екологічних стандартів продовольства за останні роки постають ключовими для європейських країн і України, зокрема. У найближчій перспективі розвиток молокопродуктової галузі визначатиметься не тільки суто ринковими і економічними чинниками, але й пріоритетами екологічності, безпеки, якості продуктів харчування та

сталого розвитку сільського господарства і молокопродуктового сектору у цілому. Одним з найбільш перспективних напрямків змін, які відповідають даним пріоритетам сталого розвитку молокопродуктової галузі України, може стати органічне молочне виробництво.

Всесвітня продовольча організація FAO тлумачить органічне сільське господарство як «... систему, що орієнтована у першу чергу на управління екосистемою, а не на сільськогосподарські ресурси».

У сфері молочної галузі, основними характеристиками, що є притаманними для органічного виробництва, слід відокремити: 1) пріоритет здоров'я та благополуччя великої рогатої худоби; 2) широке використання спектру профілактичних заходів, що сприяють забезпеченню здоров'я тварин без використання хімічних та штучних речовин; 3) біологічний характер систем годівлі, утримання та ветеринарного обслуговування ВРХ; 4) вільний доступ тварин до пасовищ і сіножатів; 5) система управління відходами у галузі. Завдяки дотриманню цих основних умов органічне молоко містить більш високий рівень сироваткових білків, загальних поліненасичених жирних кислот, пов'язаних за низьким співвідношенням омега-6 до омега-3 жирних кислот і вітаміну Е (α -токоферолу) у порівнянні з молочною продукцією, яка вироблена традиційними способами.

Як свідчать результати досліджень, виробництво органічного продовольства – стратегічний тренд та орієнтир подальшого розвитку агропродовольчого сектору ЄС. При цьому, частка виробництва органічного молока у країнах ЄС поки залишається незначною – вона становить близько 3,7% обсягів загального виробництва. Забезпечується органічне молоковиробництво, переважно, за рахунок Німеччини, Франції, Данії, Австрії та Італії. У цих країнах обсяги виробництва органічного молока зростають високими темпами та становлять 75-100% всього обсягу виробленої продукції.

Як показує практичний досвід, організація та ведення органічного виробництва супроводжуються значним спектром ризиків і викликів, до яких має бути готовою система управління. Ці виклики і ризики мають стати постійним об'єктом управління змінами та перетворювати потенційні ризики на можливі економічні вигоди. Так, на органічних фермах продуктивність корів, як правило, є нижчою, ніж на традиційних фермах (у середньому на 18-20%). Проте, ці втрати надоїв і обсягів реалізації молочної продукції компенсуються за рахунок цінового фактору, який на органічну і чисту продукцію завжди вище, ніж на звичайні молокопродукти.

За даними Української асоціації Milk.UA у 2023 році в Україні у рейтинг трьох провідних виробників органічної молочної продукції потрапили три молочних компанії: Organic Milk (Житомирська область), органічна ферма «Старий Порицьк» (Волинська область), агропідприємство «Етно Продукт» (Чернігівська область) [10]. Незважаючи на існуючі позитивні тренди, частка вітчизняного органічного молочної виробництва залишається низькою та недостатньою для здобуття конкурентних переваг на європейському ринку молокопродуктів.

Проведені дослідження свідчать, що молокопродуктова галузь є досить специфічною за умовами та характером свого розвитку. За останні роки галузь зазнала істотних трансформацій і змін, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами бізнес-середовища. Серед основних викликів, що зумовлюють необхідність постійного управління змінами на підприємствах молокопродуктового комплексу, слід відмітити:

- 1) нестабільність та волатильність ринку молочної продукції та коливання цін;
- 2) постійний тренд ускладнення міжнародних та внутрішніх стандартів якості, безпеки і екологічності молочної сировини та молокопродуктів;
- 3) зниження реального платоспроможного попиту населення України, яке супроводжується скороченням обсягів споживання молокопродуктів;
- 4) структурні диспропорції у виробництві молочної сировини у розрізі основних категорій сільськогосподарських виробників;
- 5) фактична втрата потенціалу кормовиробництва у аграрній сфері України, переведення природних сіножатів та пасовищ у більш інтенсивні види сільськогосподарських угідь, порушення структури сівозмін у більшості агроформувань внаслідок відмови від виробництва кормових культур (крім зернових), втрата виробничих потужностей комбикормових заводів;
- 6) зростання впливу факторів навколишнього середовища та кліматичних змін на характер та результати виробництва у молочної галузі;
- 6) витратність трансформаційних змін у напрямку переходу до розвитку органічного молочного скотарства;
- 7) неготовність більшості агровиробників до імплементації засад сталого розвитку у власний агробізнес;
- 8) загострення конкурентної боротьби як на світовому, так і на європейському ринку молокопродуктів, основними інструментами якої постають екологічне виробництво, якість, чистота і безпека молокопродуктів.

Здобуття конкурентних переваг та зміцнення позицій українських компаній на європейському ринку молока можливо лише на основі цінової доступності і привабливості українських молокопродуктів із одночасною відповідністю жорстким стандартам якості і екологічності молочних продуктів харчування. У

такому контексті майбутніми напрямками управлінських змін для вітчизняних молокозаводів мають стати системи контролю якості продукції, якості її виробництва, умов утримання великої рогатої худоби, екологізації продукції і подальшого розвитку органічного виробництва, які відповідають стандартам європейського ринку молокопродуктів. Серед основних стандартів і регламентів країн ЄС, які сьогодні формують ключові умови виходу молокопродуктів на ринок, вагоме значення мають мікробіологічні критерії молокопродуктів (вміст мікроорганізмів, токсинів, метаболітів у продукції); система якості і контролю за кормами, що використовуються у процесі виробництва молока; контроль за станом та здоров'ям сільськогосподарських тварин; екомаркування. Дотримання цих критеріїв і стандартів є одним з ключових інструментів забезпечення продовольчої безпеки української нації та підвищення конкурентоспроможності молочної продукції України на вітчизняному та європейському ринках.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Молокопродуктовий комплекс аграрного сектору України має потужний потенціал конкурентоспроможності, який на даний час стримується низькою проблемних питань та структурними диспропорціями розвитку галузі. Результатом цього є низький рівень споживання населенням України молокопродуктів, загрози забезпечення продовольчої безпеки та скорочення обсягів виробництва молока. За 1990-2022 роки обсяг виробництва молока скоротився на 68,3% - до 7768 тис т. Змінилась й структура основних виробників молочної сировини: на 66% сучасне виробництво забезпечується господарствами населення, які мають обмежений потенціал інноваційного розвитку та нарощування конкурентних переваг. Поряд з цим, ринок молока та молокопродуктів в Україні активно розвивається та характеризується різноманіттям торговельних марок і брендів.

Зміна пріоритетів світового харчування й виробництва формує відповідні вектори подальшого розвитку молокопродуктової галузі України. Одним з ключових напрямків управлінських змін молокопродуктових компаній у найближчій перспективі є екологізація виробництва, виробництво органічних молокопродуктів та підвищення рівня сталості бізнесу. У контексті з управлінням якістю і ціновими факторами, ці складові постають визначальними у забезпеченні конкурентоспроможності молокопродукції як на вітчизняному, так і на європейському ринках.

Література

1. Мошківська О.А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблем його розвитку та шляхів їх вирішення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 16-23.
2. Крюкова І.О. Система економічних взаємовідносин між учасниками ринку молока та молокопродуктів України. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки»*. 2020. Т.5. № 3. С. 8-16.
3. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Малиха В.В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1(9). С. 169-177.
4. Свиноус І.В., Ібатулін М. І., Сало І.А., Радько В.І., Семисал А.В. Організаційно-економічні засади функціонування ринку молока. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10. № 18. С. 276-286.
5. Россоха В.В., Петриченко О.А. Розвиток ринку молока та молокопродукції в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С.43-54.
6. Цвігун А., Семисал А. Організаційно-економічні засади реалізації молока переробним підприємствам в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 4. С. 74-81.
7. Баланси споживання населенням України основних продуктів харчування. Стат. збірник. 2022. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Сільське господарство України. Стат. збірник. 2022. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Тваринництво України. Стат. збірник. 2022. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Визначено топ-3 виробників органічних молочних продуктів. MilkUA.info. URL: <http://milkua.info/uk/post/viznaceno-top-3-virobnikiv-organichnih-molocnih-produktiv>

References

1. Moshkovska, O.A. (2019). Analiz suchasnoho stanuolokoproduktovoho pidkompleksu ukrainy, problem yoho rozvytku ta shliakhiv yikh vyirishennia. [Analysis of the current state of the food sub-complex of Ukraine, the problems of its development and ways to solve them]. *Ahrosvit*. 18. S. 16-23.
2. Kriukova, I.O. (2020). Systema ekonomichnykh vzaiemovidnosyn mizh uchashnykamy rynku moloka ta molokoproduktiv Ukrainy. [System of economic relations between participants of the market of milk and milk products of Ukraine]. *Naukovyi zhurnal «Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky»*. T.5. № 3. S. 8-16.
3. Kuzo, N.Ie., Kosar, N.S., Malykha, V.V. (2023). Doslidzhennia tendentsii rozvytku rynku molochnykh produktiv Ukrainy ta napriamy aktyvizatsii marketynhovoї diialnosti na nomu vyrobnykiv syru. [Study of trends in the development of the dairy products market of

Ukraine and directions for the activation of marketing activities of cheese producers on it]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 1(9). S. 169-177.

4. Svnous, I.V., Ibatullin, M. I., Salo, I.A., Radko, V.I., Semysal, A.V. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady funktsionuvannia rynku moloka. [Organizational and economic principles of functioning of the milk market]. *Prodovolchi resursy*. T. 10. № 18. S. 276-286.

5. Rossokha, V.V., Petrychenko, O.A. (2018). Rozvytok rynku moloka ta molokoproduktii v Ukraini. [Development of the market of milk and milk products in Ukraine]. *Ekonomika APK*. № 8. S.43-54.

6. Tsvihun, A., Semysal, A. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady realizatsii moloka pererobnym pidpriemstvami v umovakh voiennoho stanu. [Organizational and economic principles of milk sales to processing enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomichniy analiz*. T. 33. № 4. S. 74-81.

7. Balansy spozhyvannia naseleнням Ukrainy osnovnykh produktiv kharchuvannia. Stat. zbirnyk. 2022. [Balances of consumption of basic food products by the population of Ukraine. Stat. collection. 2022]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Silske hospodarstvo Ukrainy. Stat. zbirnyk. 2022. [Agriculture of Ukraine. Stat. collection. 2022]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Tvarnyntstvo Ukrainy. Stat. zbirnyk. 2022. [Animal husbandry of Ukraine. Stat. collection. 2022]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Vyznachenno top-3 vyrobnykiv orhanichnykh molochnykh produktiv. [The top 3 producers of organic dairy products have been identified]. MilkUA.info. URL: <http://milkua.info/uk/post/viznaceno-top-3-virobnikiv-organicnih-molocnih-produktiv>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-34>

УДК 330.322

ФЕДУЛОВА Світлана

Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0002-5163-3890>

e-mail: sveta_fedulova@ukr.net

ТИХОПЛАВ Владислав

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

e-mail: vladislav.tihoplav@gmail.com

РЕСУРСОЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА

Стаття присвячена вивченню світового досвіду ефективного переходу країнами від «лінійної економіки» до «циркулярної економіки». В статті визначено мету циркулярної економіки та особливості сучасної «лінійної економіки». В дослідженні окреслено 5 стовпів циркулярної економіки та дано їм характеристику. При цьому зазначено, що економіка замкнутого циклу можлива, але перехід непростий. Існує кілька проблем, яким дано опис в статті. Також визначено переваги циркулярної економіки. В статті подано аналітичний опис інноваційних прикладів, що є рушійною силою ключових принципів циркулярної економіки. Це дало можливість зробити висновки, що поєднання багатьох проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, зміна клімату та дефіцит ресурсів, сприяло тому, що циркулярна економіка стала популярною концепцією, спрямованою на розвиток стійкої ресурсоефективної та низьковуглецевої економіки. Визначено, що пріоритети як обмежуючих, так і сприяючих факторів є важливими для накопичення ефективних способів покращення продуктивного використання ресурсів, які зазвичай витрачаються даремно, у ланцюгу створення вартості.

Ключові слова: циркулярна економіка; ресурсоефективність; енергетичний перехід; ланцюги створення вартості.

FEDULOVA Svitlana

Alfred Nobel University

ТЯХНОПЛАВ Vladyslav

Dnipro University of Technology

RESOURCE EFFICIENCY AND CIRCULAR ECONOMY

The article is devoted to the study of the world experience of the effective transition of countries from the "linear economy" to the "circular economy". The circular economy, which started as a niche idea, is now the main paradigm for companies around the world: its environmental, economic and social benefits are becoming increasingly evident. The purpose of the circular economy and the features of the modern "linear economy" are defined in the article. In the study, 5 pillars of the circular economy are outlined and their characteristics are given. At the same time, it is stated that a closed cycle economy is possible, but the transition is not easy. There are several problems described in the article. The advantages of the circular economy are also defined. An analytical description of innovative examples are provided in the article, which are the driving force of the key principles of the circular economy. This allowed us to conclude that the combination of many problems, such as environmental pollution, climate change and resource scarcity, contributed to the circular economy becoming a popular concept aimed at developing a sustainable resource-efficient and low-carbon economy. Prioritization of both limiting and enabling factors has been identified as essential for accumulating effective ways to improve the productive use of resources that are typically wasted in the value chain. New business models are emerging around the world that are challenging traditional consumption patterns. The sharing economy has become a part of everyday life for millions of people, and many companies are implementing return systems that extend the life of goods and resources by repairing them or reusing components. A well-functioning circular economy depends on more than just government and industry. Consumers also have a role to play: choosing environmentally friendly products should become the new standard. Consumers also contribute to the circular economy by using things longer, repairing them or taking them back to the store. The government wants to encourage this behavior by giving the circular economy a place in education and conducting information campaigns.

Keywords: circular economy; resource efficiency; energy transition; value chains.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Циркулярна економіка, яка зародилася як нішева ідея, тепер є основною парадигмою для компаній у всьому світі: її екологічні, економічні та соціальні переваги стають дедалі очевиднішими. Ця ідея виникла наприкінці 1960-х років, до ідеї англо-американського економіста Кеннета Боулдінга, але вона довгий час залишалася нішевою теорією. Проте з 2010 року, коли було засновано Фонд Еллен Макартур, ця концепція стала основною парадигмою. Сьогодні циркулярна економіка перебуває на стадії зрілості та повністю увійшла в стратегію найбільш перспективних і свідомих до сталого розвитку компаній.

Дефіцит сировини, забруднення навколишнього середовища, крихкі ланцюжки постачання – ось деякі з головних проблем нашого часу, для яких циркулярна економіка має стійкі рішення.

По всьому світу з'являються нові бізнес-моделі, які кидають виклик традиційним моделям споживання. Економіка спільного використання стала частиною повсякденного життя мільйонів людей, і багато компаній запроваджують системи повернення, які подовжують термін служби товарів і ресурсів шляхом їх ремонту або повторного використання компонентів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, котрі займалися аналізом ресурсоефективності при запровадженні циркулярної економіки, можна виділити наступних: Баюра Д. [1], Татомир І.Л. [2], Мельник О.Г. [3], Руда М.В. [4], Яремчук Т.С. [4], Клевцевич Н.А. [5] та інші. Козлова А.О. [6], Потіп М.М. [7], Злотнік М.Л. [8] досліджують особливості економіки замкнутих циклів в умовах війни в Україні.

Багато закордонних дослідників також приділяють свою увагу функціонуванню та запровадженню циркулярної економіки. Екологічна цінність в основному розглядається рядом авторів як основа сталого розвитку, на додаток до економічної та соціальної цінності. Багато авторів посилаються на зв'язок економічного та екологічного аспектів [9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16].

Так, розглядаючи екологічні аспекти, Хаупт і Хельвег [17] представили новий показник, збереження екологічної цінності (REV), для кількісної оцінки збереження екологічної цінності. Хусман та ін. [18] запровадив індикатор ефективності циркулярної економіки для пластикових відходів з огляду на аспект якості. Еріксен та ін. [19] оцінили потенціал циркулярності пластикової упаковки з огляду на аспект якості. Сантагата та ін. [20] зазначив, що підхід «перетворення відходів на ресурси» створює додаткову вартість і одночасно зменшує вплив на навколишнє середовище. А от Стегман та ін. [21], навпаки заявив, що циклічні підходи не завжди є стійкими, а Зауервейн та ін. [23] наголошують на диференціації стійких і циклічних практик.

Разом із тим тематика ресурсоефективності та циркулярної економіки в нашій країні та світі сьогодні є найактуальнішою.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Циркулярна економіка є протилежністю традиційної лінійної економічної моделі, яку іноді також називають «економікою одноразового використання». Незважаючи на те, що видобуток сировини все ще є відносно дешевим, перешкоди для переходу до циркулярної економіки та замкнутих бізнес-моделей залишаються порівняно високими, що потребує вивчення.

У 2021 році люди спожили близько 100 мільярдів тонн сировини, такої як нафта, метали та газ. Згідно зі звітом *Circularity Gap Report*, лише 8,6 відсотка цього було використано повторно. Тобто більше 90 відсотків не було використано повторно [24]. Однак із зростанням геополітичної напруженості доступність ресурсів стає дедалі більшим ризиком. Це одна з причин, чому компанії з багатьох галузей ретельно вивчають нові бізнес-моделі, спрямовані на ефективне використання ресурсів і економіку замкнутого циклу – крок, який може спровокувати бум для цього типу бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є вивчення світового досвіду ефективного переходу країнами від «лінійної економіки» до «циркулярної економіки».

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Нашу нинішню економічну систему можна вважати «лінійною економікою», побудованою на моделі вилучення сировини з природи, перетворення її на продукти, а потім викидання як відходів.

Це несе значне навантаження на навколишнє середовище та сприяє кризі клімату, біорізноманіття та забруднення.

З іншого боку, циркулярна економіка спрямована на мінімізацію відходів і сприяння сталому використанню природних ресурсів за допомогою розумнішого дизайну продукту, тривалого використання, переробки тощо, а також відродження природи.

Циркулярна економіка – це нова модель виробництва та споживання, яка забезпечує стійке зростання з часом. Завдяки циркулярній економіці ми можемо оптимізувати ресурси, зменшити споживання сировини та відновити відходи шляхом переробки або дати їм друге життя як новий продукт.

Отже, мета циркулярної економіки полягає в тому, щоб максимально використати наявні у нас матеріальні ресурси, застосовуючи три основні принципи: зменшення, повторне використання та переробка. Звідси подовжується життєвий цикл продукції, використовуються відходи та з часом встановлюється більш ефективна і стійка модель виробництва. Ідея виникає з наслідування природи, де все має цінність і все використовується, де відходи стають новим ресурсом. Таким чином підтримується баланс між прогресом і стійкістю.

Циркулярна економіка встановлює більш стійку модель виробництва та споживання, у якій сировина довше зберігається у виробничих циклах і може використовуватися неодноразово, отже, утворюючи набагато менше відходів. Як випливає з назви, суть цієї моделі полягає в тому, що ресурси зберігаються в економіці якомога довше, що дозволяє використовувати відходи, які ми створюємо, як сировину для інших галузей (рис. 1).

Стіїкі ресурси	Продукт як послуга	Платформи обміну
<i>Використання відновлюваних джерел енергії та біорозкладаних, перероблених або відновлюваних матеріалів.</i>	<i>Нова концепція власності, згідно з якою компанії пропонують єдину послугу, якою можуть користуватися багато, замість того, щоб продавати один і той самий продукт кожній людині: використання та термін корисного використання максимізуються, а відходи та неефективність зменшуються.</i>	<i>Наявність інструментів спільного використання та співпраці між користувачами та власниками для оптимізації вартості товарів і послуг та ресурсів, необхідних для їх виробництва.</i>
Подовжений термін служби	Новий життєвий цикл	
<i>Чим довше служить виріб, тим менший його вплив на навколишнє середовище. Його можна відремонтувати та переробити, щоб подовжити термін його служби: найефективнішим методом є спроектувати його з самого початку таким чином, щоб полегшити цей тип втручання.</i>	<i>Усі рішення спрямовані на збереження цінності активу в кінці його життєвого циклу: вони включають повторне використання, регенерацію та переробку.</i>	

Рис. 1. 5 стовпів циркулярної економіки

Джерело: авторська розробка

Циркулярна економіка є ключовим фактором стійкості. Організація Об'єднаних Націй підкреслила роль циркулярності в досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР). І багато урядів, політиків та організацій у всьому світі досліджують її потенціал для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, втрата біорізноманіття, порушення видобутку матеріалів та інші екологічні проблеми.

Економіка замкнутого циклу можлива, але перехід непростий. Існує кілька проблем.

Перший виклик – це обмежені знання. Не кожна країна знає про потенціал циркулярної економіки або має стратегію її створення. Потрібне краще розуміння переваг і впливу заходів циклічної економіки, зокрема для клімату та біорізноманіття.

Підприємствам, особливо малим і середнім підприємствам, а також іншим організаціям і учасникам часто важко отримати доступ до належного фінансування для переходу від лінійних до циклічних бізнес-моделей або систем. Наприклад, за підрахунками, дрібному фермеру потрібно приблизно три роки, щоб перейти від традиційного виробництва бавовни до виробництва органічної бавовни, а перехід до кругової, регенеративної практики може зайняти стільки ж часу, якщо не довше. Таким чином, цей перехід потребує не лише відповідних інвестицій та фінансування, а й передачі знань, формування громади та навчання протягом перехідного періоду [25].

Навіть якщо впровадження чи інтеграція практик циклічної економіки було легшим, оцінка їхнього впливу може виявитися проблемою. Тому відстеження прогресу та звітування часто може бути складним. Наприклад, відстеження скорочення викидів (непрямі викиди, за які організація або компанія відповідає по ланцюгу створення вартості) представляє важкість через такі проблеми, як відсутність прозорості ланцюгів постачання, відсутність прямих зв'язків з різними рівнями постачальників і складний облік, серед іншого.

Але, серед проблем запровадження циркулярної економіки є і великі переваги (рис. 2).

Реалізація економіки замкнутого циклу зменшує викиди, мінімізує споживання природних ресурсів і зменшує утворення відходів. Це може принести користь місцевій економіці, заохочуючи моделі виробництва, засновані на повторному використанні відходів як сировини.

Також це стимулює розвиток нової, більш інноваційної та конкурентоспроможної промислової моделі, вищого економічного зростання та збільшення зайнятості. При цьому, повторне використання місцевих ресурсів може призвести до зменшення залежності від імпортової сировини.

Отже, циркулярна економіка передбачає ринки, які дають стимули для повторного використання продуктів, а не для їх утилізації та видобутку нових ресурсів.

У такій економіці всі форми відходів, такі як одяг, металобрухт і застаріла електроніка, повертаються в економіку або використовуються більш ефективно.

Це може дати можливість не тільки захистити навколишнє середовище, але й більш розумно використовувати природні ресурси, розвивати нові сектори, створювати робочі місця та розвивати нові можливості.



Рис. 2. Переваги циркулярної економіки

Джерело: авторська розробка

Останнє, але не менш важливе, циркулярна економіка приносить користь усьому суспільству з причин, які щойно були окреслені. Справді, економічне зростання сприяє добробуту та соціальній згуртованості, тоді як чистіше довкілля з меншою кількістю відходів, меншою кількістю сміттєзвалищ та меншим забрудненням веде до покращення здоров'я та якості життя населення.

Розглянемо деякі інноваційні приклади, що є рушійною силою ключових принципів циркулярної економіки.

Компанія Areel винайшла інноваційний спосіб усунути одноразову термозбіжну пластикову упаковку для свіжих фруктів і овочів, водночас вирішуючи проблеми з харчовими відходами. Компанія розробила шар їстівного рослинного покриття, нанесеного на свіжі продукти, який імітує та посилює природний захист фруктів і овочів. Це сповільнює дві основні причини псування – втрату води та окислення.

Фрукти та овочі, оброблені Areel, залишаються свіжими в два-три рази довше, що сприяє кращій якості їжі та зменшенню харчових відходів для всіх. Накриваючи один авокадо Areel, можна заощадити 23 літри води та достатньо енергії, щоб зарядити смартфон 9 разів [26].

Завдяки своєму міцному керованому ринку thredUP створив розумніший і простіший спосіб купівлі та продажу вживаного одягу. Зберігання одягу у використанні якомога довше є центральною стратегією циркулярної економіки для моди. Аналіз позитивного впливу повторної комерції на навколишнє середовище вказує на переваги для всього спектру ресурсів.

ThredUP підрахував, що якби у 2020 році кожен у США купив би один товар, який був у використанні замість нового, це заощадило б [27]:

- 3,6 млн. тонн CO₂;
- 100 мільярдів літрів води;
- 200 мільйонів кілограмів відходів.

Natura виробляє величезний асортимент продуктів, включаючи мило, креми та шампуні, всі вони покладаються на багате біорізноманіття Амазонки для інгредієнтів і матеріалів, а також на «біоінтелект» місцевих громад. Ланцюг постачання компанії включає майже 40 типів інгредієнтів рослинного походження і залучення близько 7000 сімей.

Ключовим елементом бізнес-моделі Natura є концепція економіки «стоячих лісів». Простими словами, це означає, що дерево має набагато більшу економічну цінність стоячи, ніж зрубане. Ця філософія зберегла понад 2 мільйони гектарів тропічного лісу Амазонки з метою збільшити цю площу до 3 мільйонів гектарів до 2030 року [28].

Розвиток ресурсоефективної циклічної економіки, на відміну від інших промислових переходів, може вимагати більше праці. Треба зауважити, що регіони Великобританії, де рівень безробіття, як правило, вищий, наприклад у Лондоні, Північно-Східній частині та Вест-Мідлендсі, можуть мати найбільший вплив на створення робочих місць, особливо серед професій з низькою та середньою кваліфікацією, де прогнозується втрата робочих місць в майбутньому.

Так, у Великій Британії з 2014 по 2019 рік було створено майже 90000 нових робочих місць у циркулярній економіці, що призвело до зайнятості майже 560000 співробітників у цьому секторі. Це підвищило національну валову додану вартість, одночасно зменшивши викиди парникових газів та інший тиск на навколишнє середовище [29].

В Ірландії було розроблено План дій щодо відходів для циркулярної економіки. У 2021 році було опубліковано урядову стратегію циклічної економіки та програму циклічної економіки.

Нещодавні геополітичні потрясіння та економічна невизначеність підкреслили потребу в стійких ланцюгах поставок. У міру того, як ми відходимо від лінійної моделі «бери, роби, витрачай», циркулярна економіка пропонує підприємствам можливість перебудувати свої ланцюги поставок, щоб задовольнити ці потреби, а також зменшити витрати та скоротити викиди парникових газів.

Треба зазначити, що реалізація циркулярної економіки прискорює і енергетичний перехід, про який світ жваво говорить з початку військового вторгнення росії в Україну і створення енергетичної кризи. Щоб допомогти поставити світ на траєкторію майбутньої кліматичної нейтральності (Net Zero), нам потрібно прискорити перехід до більш стійкої, ресурсоефективної циклічної економіки.

Для цього уряди та політики можуть включити циркулярну економіку в стратегії боротьби зі зміною клімату шляхом:

- збереження циклічної економіки на порядку денному;
- надання регуляторної підтримки підприємствам замкнутих циклів;
- прийняття політики екологічних закупівель;
- стимулювання бізнесу;
- інвестування в інфраструктуру та кампанії зі зміни поведінки громадян.

Міста та регіони відіграють ключову роль як промоутери, фасилітатори та стимулятори циркулярної економіки.

Очікується, що до 2050 року населення планети досягне 9 мільярдів людей, 55% з яких житимуть у містах. Тиск на природні ресурси зростатиме, тоді як будуть потрібні нова інфраструктура, послуги та житло. Вже зараз міста забезпечують майже дві третини світового попиту на енергію, виробляють до 50% твердих відходів і відповідають за 70% викидів парникових газів. За оцінками, до 2050 року кількість твердих побутових відходів у всьому світі подвоїться.

Економіка замкнутого циклу може принести користь й бізнесу кількома способами, зокрема:

1. Економія: зменшуючи відходи та ефективніше використовуючи ресурси, підприємства можуть заощадити гроші на сировині, енергії та утилізації відходів;
2. Інновації: впровадження циклічних бізнес-моделей може підвищити конкурентоспроможність і створити нові джерела доходу, наприклад розробити нові продукти з перероблених матеріалів або пропонувати послуги з ремонту та технічного обслуговування;
3. Репутація бренду: сприяння стійкості та циркулярності може допомогти компанії привернути увагу екологічно свідомих споживачів і затвердити себе як лідера сталого бізнесу;
4. Відповідність нормативним вимогам: оскільки звітність про сталий розвиток стає дедалі обов'язковішою, компанії, які використовують циклічні практики, можуть мати кращі можливості для дотримання низки місцевих і міжнародних норм.

Отже, циркулярна економіка – це спосіб зробити бізнес-моделі стійкими до криз. Вона спрямована на більш ефективне використання ресурсів, використання продуктів якомога довше, повторне використання матеріалів і переробку. Це захищає навколишнє середовище, зменшує викиди CO₂ і зменшує залежність від обмежених ресурсів. Циркулярна економіка пропонує економічні можливості та сприяє інноваціям.

Але, добре функціонуюча циркулярна економіка залежить не лише від уряду та промисловості. Споживачі також відіграють свою роль: вибір екологічно чистих продуктів має стати новим стандартом. Споживачі також сприяють циркулярній економіці, користуючись речами довше, ремонтуючи їх або відносячи до магазину знову. Уряд хоче стимулювати таку поведінку, надаючи циркулярній економіці місце в освіті та проводячи інформаційні кампанії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Поєднання багатьох проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, зміна клімату та дефіцит ресурсів, сприяло тому, що циркулярна економіка стала популярною концепцією. Важко дати визначення терміну циркулярна економіка, однак загальноприйнята концепція полягає в тому, що діяльність, пов'язана з циркулярною економікою, сприятиме більш стійкому функціонуванню економіки на мікро- та макрорівні, таким чином приносячи екологічні та економічні переваги суспільству. Перехід до більш циркулярної економіки був частиною зусиль ЄС щодо розвитку стійкої ресурсоефективної та низьковуглецевої економіки.

Циркулярна економіка спрямована на створення більш сталої та регенеративної системи, яка приносить користь як економіці, так і навколишньому середовищу. Втручання в ланцюги поставок для сприяння валоризації харчових відходів є важливим для досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Визначення пріоритетів як обмежуючих, так і сприяючих факторів є важливим для накопичення ефективних способів покращення продуктивного використання ресурсів, які зазвичай витрачаються даремно, у ланцюгу створення вартості.

Література

1. Баюра Д. Циркулярна економіка – майбутнє успішної України. *Журнал “Енергобізнес”*. 2021. URL: <https://e-b.com.ua/cirkulyarna-ekonomika-maibutnje-uspishnoi-ukrayini-2167>
2. Квасній Л.Г., Татомир І.Л. Циркулярна економіка: як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації. *Посвіт*. 2021. 47-54.
3. Мельник О. Г., Злотнік М. Л. Аналізування стану та тенденцій розвитку циркулярної економіки у Львівській області. *Регіональна економіка*. 2. 2020. 125-133.
4. Бортнікова М.Г., Руда М.В., Яремчук Т.С. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 3(1). 2021. 212-221.
5. Горбаченко С.А., Клевцевич Н.А. Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. *Економіка та підприємництво*. 1(127). 2023. 35-40.
6. Козлова О. Відходи війни: як Україну не перетворити на звалище? *RFI*. 2023. URL: <https://www.rfi.fr/uk/20230519-відходи-війни-як-україну-не-перетворити-на-звалище>.
7. Потіп М.М. Правове регулювання використання відходів війни як ресурсу для відновлення України. *Нове українське право*. 3. 2023. 106-114.
8. Злотнік М., Ткачук Б. Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. 45.
9. Rosa P., Sassanelli C., Terzi S. Towards Circular Business models: a systematic literature review on classification frameworks and archetypes. *Clean Prod*. 2019. 236.
10. Navare K., Muys B., Vrancken K.C. et al. Circular economy monitoring – how to make it apt for biological cycles? *Resources. Conserv Recycling*. 2021. 170.
11. Sherwood J. Closed-Loop Recycling of polymers using solvents remaking plastics for a circular economy. *Johns MATTHEY Technol Rev*. 2020. 64:4–15.
12. Rashid M.I., Shahzad K. Food waste recycling for compost production and its economic and environmental assessment as circular economy indicators of solid waste management. *Clean Prod*. 2021. 317.
13. Nussholz J.L. Circular Business models: defining a Concept and framing an Emerging Research Field. *Sustainability*. 2017. 9.
14. Franklin-Johnson E., Figue F., Canning L. Resource duration as a managerial indicator for Circular Economy performance. *Clean Prod*. 2016. 133:589–598.
15. Franco M.A. A system dynamics approach to product design and business model strategies for the circular economy. *Clean Prod*. 2019. 241.
16. Sassanelli C., Rosa P., Rocca R. et al. Circular economy performance assessment methods: a systematic literature review. *Clean Prod*. 2019. 229:440–453.
17. Haupt M., Hellweg S. Measuring the environmental sustainability of a circular economy. *Environ Sustain Indic*. 2019. 1–2.
18. Huysman S., de Schaepmeester J., Ragaert K. et al. Performance indicators for a circular economy: a case study on post-industrial plastic waste. *Resour Conserv Recycl*. 2017. 120:46–54.
19. Eriksen M.K., Damgaard A., Boldrin A. et al. Quality Assessment and Circularity Potential of Recovery Systems for Household Plastic Waste. *Ind Ecol*. 2019. 23:156–168.
20. Santagata R., Ripa M., Genovese A. et al. Food waste recovery pathways: challenges and opportunities for an emerging bio-based circular economy. A systematic review and an assessment. *Clean Prod*. 2021. 286.
21. Stegmann P., Londo M., Junginger M. The circular bioeconomy: its elements and role in European bioeconomy clusters. *Resour Conserv Recycling*. 2020. X 6.
22. Sauerwein M., Doubrovski E., Balkenende R. et al. Exploring the potential of additive manufacturing for product design in a circular economy. *Clean Prod*. 2019. 226:1138–1149.
23. Circularity Gap Report 2022. The Circularity Gap Reporting Initiative. URL: <https://www.circularity-gap.world/2022#Download-the-report>
24. What is circular economy and why does it matter? United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/what-is-circular-economy-and-how-it-helps-fight-climate-change>
25. Circular economy introduction. Ellen MacArthur Foundation. (n.d.). Official website. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
26. Thredup.com. (n.d.). Official website. URL: <https://www.thredup.com/>
27. Natura. (n.d.). Official website. URL: <https://www.naturabrasil.fr/en-us/>
28. The Waste and Resources Action Programme. (n.d.). Official website. URL: <https://www.wrap.ngo/resources/report/employment-and-circular-economy>

References

1. Bayura D. Tsyrykulyarna ekonomika – maybutnye uspishnoyi Ukrainyiny. *Zhurnal “Enerhobiznes”*. 2021. URL: <https://e-b.com.ua/cirkulyarna-ekonomika-maibutnje-uspishnoi-ukrayini-2167>

2. Kvasniy L.H., Tatomyr I.L. Tsyrukulyarna ekonomika: yak novyy sposib hospodaryuvannya v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi. *Posvit*. 2021. 47-54.
3. Mel'nyk O. H., Zlotnik M. L. Analizuvannya stanu ta tendentsiy rozvytku tsyrkulyarnoyi ekonomiky u L'vivs'kiy oblasti. *Rehional'na ekonomika*. 2. 2020. 125-133.
4. Bortnikova M.H., Ruda M.V., Yaremchuk T.S. Tsyrukulyarna ekonomika v Ukraini: adaptatsiya yevropeys'koho dosvidu. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. 3(1). 2021. 212-221.
5. Horbachenko S.A., Klyevtsyevych N.A. Mozhyvosti ekonomichnoho rozvytku na zasadakh tsyrkulyarnosti v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi. *Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. 1(127). 2023. 35-40.
6. Kozlova O. Vidkhody viyny: yak Ukrainu ne peretvoryty na zvalyshche? *RFI*. 2023. URL: <https://www.rfi.fr/uk/20230519-vidkhody-viyny-yak-ukrainu-ne-peretvoryty-na-zvalyshche>.
7. Potip M.M. Pravove rehulyuvannya vykorystannya vidkhodiv viyny yak resursu dlya vidnovlennya Ukrainy. *Nove ukrayins'ke pravo*. 3. 2023. 106-114.
8. Zlotnik M., Tkachuk B. Perevahy vprovadzhennya tsyrkulyarnoyi ekonomiky dlya ukrayins'kykh pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. 45
9. Rosa P., Sassanelli C., Terzi S. (2019) Towards Circular Business models: a systematic literature review on classification frameworks and archetypes. *Clean Prod*. 236.
10. Navare K., Muys B., Vrancken K.C. et al. (2021) Circular economy monitoring – how to make it apt for biological cycles? *Resources. Conserv Recycling*. 170.
11. Sherwood J. (2020) Closed-Loop Recycling of polymers using solvents remaking plastics for a circular economy. *Johns MATTHEY Technol Rev*. 64:4–15.
12. Rashid M.I., Shahzad K. (2021) Food waste recycling for compost production and its economic and environmental assessment as circular economy indicators of solid waste management. *Clean Prod*. 317.
13. Nussholz J.L. (2017) Circular Business models: defining a Concept and framing an Emerging Research Field. *Sustainability*. 9.
14. Franklin-Johnson E., Figge F., Canning L. (2016) Resource duration as a managerial indicator for Circular Economy performance. *Clean Prod*. 133:589–598.
15. Franco M.A. (2019) A system dynamics approach to product design and business model strategies for the circular economy. *Clean Prod*. 241.
16. Sassanelli C., Rosa P., Rocca R. et al. (2019) Circular economy performance assessment methods: a systematic literature review. *Clean Prod*. 229:440–453.
17. Haupt M., Hellweg S. (2019) Measuring the environmental sustainability of a circular economy. *Environ Sustain Indic*. 1–2.
18. Huysman S., de Schaepmeester J., Ragaert K. et al. (2017) Performance indicators for a circular economy: a case study on post-industrial plastic waste. *Resour Conserv Recycl*. 120:46–54.
19. Eriksen M.K., Damgaard A., Boldrin A. et al. (2019) Quality Assessment and Circularity Potential of Recovery Systems for Household Plastic Waste. *Ind Ecol*. 23:156–168.
20. Santagata R., Ripa M., Genovese A. et al. (2021) Food waste recovery pathways: challenges and opportunities for an emerging bio-based circular economy. A systematic review and an assessment. *Clean Prod*. 286.
21. Stegmann P., Londo M., Junginger M. (2020) The circular bioeconomy: its elements and role in European bioeconomy clusters. *Resour Conserv Recycling*. X 6.
23. Sauerwein M., Doubrovski E., Balkenende R. et al. (2019) Exploring the potential of additive manufacturing for product design in a circular economy. *Clean Prod*. 226:1138–1149.
24. Circularity Gap Report 2022. The Circularity Gap Reporting Initiative. URL: <https://www.circularity-gap.world/2022#Download-the-report>
25. What is circular economy and why does it matter? United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/what-is-circular-economy-and-how-it-helps-fight-climate-change>
26. Circular economy introduction. Ellen MacArthur Foundation. (n.d.). Official website. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
27. Thredup.com. (n.d.). Official website. URL: <https://www.thredup.com/>
28. Natura. (n.d.). Official website. URL: <https://www.naturabrasil.fr/en-us/>
29. The Waste and Resources Action Programme. (n.d.). Official website. URL: <https://www.wrap.ngo/resources/report/employment-and-circular-economy>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-35>

УДК 330.3:351

ЯКИМЧУК Олег

ТОВ «Рівненська обласна енергопостачальна компанія»

<https://orcid.org/0000-0002-0960-8835>

ШАБАЛА Олександр

Волинський національний університет імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0000-0003-0928-8787>email: alexs811110@gmail.com

ЯНЧУК Ігор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0009-0005-9110-5055>email: jan4uk.igor@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАХОДИ ПІДТРИМАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНДЕКСА ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Організаційно-правові заходи підтримання енергетичної безпеки України мають охоплювати розробку й удосконалення законодавства, створення та функціонування державних органів, розвиток альтернативних джерел енергії й міжнародне співробітництво. Комплексний підхід до вирішення цих завдань сприятиме зменшенню залежності від імпорту енергоресурсів, підвищенню ефективності використання енергетичних ресурсів та забезпеченню стабільного розвитку країни. Нині глобалізація частково сприяє поширенню транснаціональних загроз, таких як тероризм, організована злочинність та кіберзлочинність. Це вимагає від держав посилення заходів контролю та безпеки, що може бути дорогим і складним завданням. У даній роботі проаналізовано світовий індекс глобалізації економіки з точки зору економічної безпеки, що засвідчив той факт, що Україна має середнє значення даного показника – 62,38 у 2023. Сінгапур був провідною країною за Індексом глобалізації у 2023 у сфері глобалізації економіки. Другу і третю позицію відповідно займають Бельгія та Нідерланди.

Авторами запропоновано комплексний підхід до забезпечення стабільного енергопостачання та енергетичної незалежності країни. Ключовими заходами є створення стратегічних запасів енергоносіїв, диверсифікація джерел енергопостачання, модернізація енергетичної інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій.

Метою цієї статті є розроблення комплексу організаційно-правових заходів підтримання енергетичної безпеки в Україні в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено дослідженню динаміки індекса глобального розвитку та його впливу на систему національної безпеки.

В основу дослідження покладено системний і статистичний методи. Системний метод передбачає комплексний підхід до аналізу, де складові енергетичної системи розглядаються як взаємопов'язані і взаємозалежні елементи. Статистичний метод забезпечує реальними даними в часі та дозволяє формувати правильні рішення на основі адекватної статистики. Об'єднання системного і статистичного методів дозволяє досягти більш збалансованого і ефективного оцінювання стану енергетичної системи України. Такий підхід враховує всі аспекти та чинники, що впливають на розвиток енергетичної системи і енергозбереження, дозволяє знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності.

Узагальнено дані щодо фактичного стану енергозбереження в Україні, розроблено комплекс організаційно-правових заходів підтримання енергетичної безпеки в Україні в умовах воєнного стану, досліджено вплив індекса глобалізації на систему національної безпеки.

На перспективу необхідна злагоджена система дій щодо імплементації стратегії енергозбереження і розвитку енергетики в Україні. Така стратегія може бути реалізована лише за умови енергетичної незалежності України. В умовах воєнного стану це питання набуває ще більшої актуальності.

Ключові слова: індекс глобалізації, енергоефективність, енергетика, економіка, сталий розвиток.

YAKYMCHUK Oleh

Rivne Regional Energy Supply Company LLC

SHABALA Oleksandr, JANCHUK Igor

Lesya Ukrainka Volyn National University

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MEASURES TO MAINTAIN ENERGY SECURITY OF UKRAINE: ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE GLOBAL DEVELOPMENT INDEX

Organizational and legal measures to maintain Ukraine's energy security should include the development and improvement of legislation, the creation and functioning of state bodies, the development of alternative energy sources, and international cooperation. A comprehensive approach to solving these problems will contribute to reducing dependence on the import of energy resources, increasing the efficiency of the use of energy resources, and ensuring the stable development of the country. Today, globalization partly contributes to the spread of transnational threats such as terrorism, organized crime and cybercrime. This requires states to strengthen control and security measures, which can be an expensive and difficult task. In this work, the world index of globalization of the economy from the point of view of economic security was analyzed, which proved the fact that Ukraine has an average value of this indicator – 62.38 in 2023. Singapore was the leading country according to the Globalization Index in 2023 in the sphere of economic globalization. The second and third positions are occupied by Belgium and

the Netherlands, respectively. The authors proposed a comprehensive approach to ensuring stable energy supply and energy independence of the country. The key measures are the creation of strategic reserves of energy carriers, the diversification of energy supply sources, the modernization of energy infrastructure and the introduction of energy-efficient technologies.

The purpose of this article is to develop a set of organizational and legal measures to maintain energy security in Ukraine under martial law. Special attention is paid to the study of the dynamics of the global development index and its impact on the national security system.

The research is based on systematic and statistical methods. The system method involves a comprehensive approach to analysis, where the components of the energy system are considered as interconnected and interdependent elements. The statistical method provides real-time data and allows you to make the right decisions based on adequate statistics. The combination of systematic and statistical methods makes it possible to achieve a more balanced and effective assessment of the state of the energy system of Ukraine. This approach takes into account all aspects and factors affecting the development of the energy system and energy saving, and allows finding optimal solutions in conditions of uncertainty.

Data on the actual state of energy conservation in Ukraine are summarized, a complex of organizational and legal measures for maintaining energy security in Ukraine under martial law conditions is developed, the impact of the global development index on the national security system is investigated.

In the future, a coordinated system of actions regarding the implementation of the strategy of energy saving and energy development in Ukraine is necessary. Such a strategy can be implemented only under the condition of energy independence of Ukraine. In the conditions of martial law, this issue becomes even more urgent.

Keywords: global development index, energy efficiency, energy, economy, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Нині енергетична безпека України є одним з найважливіших аспектів національної безпеки, що впливає на всі сфери життя суспільства. Забезпечення стабільного й безперервного постачання енергії, розвиток власних енергетичних ресурсів, зменшення залежності від імпорту енергоресурсів в умовах воєнного стану – пріоритетні завдання державної політики. Організаційно-правові заходи підтримання енергетичної безпеки є складовою частиною цієї політики [4; 16; 17].

Основою організаційно-правового забезпечення енергетичної безпеки є законодавство. В Україні розроблено й прийнято низку законів і нормативних актів, спрямованих на регулювання енергетичної сфери. Зокрема, це закони «Про засади функціонування ринку природного газу», «Про електроенергетику», «Про альтернативні джерела енергії», «Про енергозбереження» й інші. Важливим аспектом є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, що сприятиме інтеграції України в європейський енергетичний ринок [1-4; 12].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Погляди вчених на питання енергетичної безпеки України різняться залежно від їхнього наукового підходу, сфери досліджень та практичного досвіду. С.І. Дубовик наголошує на важливості диверсифікації джерел енергії та розвитку внутрішніх енергетичних ресурсів для підвищення енергетичної безпеки України, аналізує основні загрози та виклики, зокрема політичну нестабільність та залежність від імпорту енергоносіїв [1].

О.В. Гончарук досліджує можливості і перспективи використання відновлюваних джерел енергії в Україні, підкреслює важливість державної підтримки та інвестицій у цю сферу задля зменшення залежності від традиційних енергоносіїв [2]. В.М. Герасимчук досліджує основні принципи та методи забезпечення енергетичної безпеки, надаючи комплексний аналіз загроз й ризиків, а також пропонує стратегії для їх подолання [3].

А.В. Карпенко розглядає механізми й інструменти, що можуть бути використані для підвищення рівня енергетичної безпеки, зокрема розвиток енергетичної інфраструктури й інноваційних технологій [4]. Міжнародне енергетичне агентство (МЕА). Звіт "Україна: Огляд енергетичної політики" надає детальний аналіз енергетичної політики України і рекомендації щодо її вдосконалення. МЕА підкреслює необхідність реформування енергетичного сектора та інтеграції до європейського енергетичного ринку [5].

Таким чином, різні вчені та організації надають різнобічний аналіз проблем та перспектив енергетичної безпеки України, що дозволяє всебічно оцінити стан і перспективи розвитку цього важливого сектора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення комплексу організаційно-правових заходів підтримання енергетичної безпеки в Україні в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено дослідженню динаміки індекса глобального розвитку та його впливу на систему національної безпеки.

В основу дослідження покладено системний і статистичний методи. Системний метод передбачає комплексний підхід до аналізу, де складові енергетичної системи розглядаються як взаємопов'язані і взаємозалежні елементи. Статистичний метод забезпечує реальними даними в часі та дозволяє формувати правильні рішення на основі адекватної статистики. Об'єднання системного і статистичного методів дозволяє досягти більш збалансованого і ефективного оцінювання стану енергетичної системи України. Такий підхід враховує всі аспекти та чинники, що впливають на розвиток енергетичної системи і енергозбереження, дозволяє знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах зростання цін на традиційні енергоресурси та необхідності зменшення викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії стає пріоритетом. В Україні діють програми державної підтримки виробників альтернативної енергії, зокрема, встановлено «зелений» тариф, який стимулює виробництво електроенергії з відновлюваних джерел [2; 4; 8].

Одним зі ключових організаційних заходів є створення і функціонування відповідних державних органів та агентств, відповідальних за енергетичну безпеку. До них належать Міністерство енергетики України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України й інші. Ці органи забезпечують контроль за дотриманням законодавства, розробку та впровадження державних програм, моніторинг енергетичної безпеки [4-6].

Значну роль у забезпеченні енергетичної безпеки відіграє міжнародне співробітництво. Україна активно співпрацює з Європейським Союзом, США, Канадою та іншими країнами у сфері енергетики. Підписані угоди про співробітництво в галузі енергетики, спільні проекти з модернізації енергетичної інфраструктури, участь у міжнародних організаціях та форумах сприяють підвищенню рівня енергетичної безпеки.

Основою організаційно-правового забезпечення енергетичної безпеки є національне законодавство. Закони України «Про ринок природного газу» (2015 р.), «Про електроенергетику» (1997 р.), «Про альтернативні джерела енергії» (2003 р.) та «Про енергетичну ефективність» (2022 р.) регулюють різні аспекти енергетичної політики та визначають правові основи для розвитку енергетичної інфраструктури [9-13; 15].

Законом України «Про основи національної безпеки України» від 19 червня 2003 року № 964-IV [13; 15] визначено, що основними напрямками державної політики зі питань національної безпеки України економічної сфери є подолання «тінізації» економіки шляхом реформування податкової системи, оздоровлення фінансової сфери, забезпечення енергетичної безпеки на основі сталого функціонування і розвитку паливно-енергетичного комплексу.

Глобалізація економіки є складним і багатограним процесом, що впливає на різні аспекти національної безпеки. Індекс глобалізації економіки, який вимірює рівень економічної інтеграції країни у світову економіку, має безпосереднє відношення до її національної безпеки [15].

З одного боку, високий рівень глобалізації економіки може сприяти зміцненню національної безпеки через економічний розвиток та покращення життєвих стандартів. Економічно інтегровані країни мають доступ до ширших ринків, технологій та інвестицій, що сприяє зростанню їх економіки. Це, у свою чергу, дозволяє країнам більше інвестувати в оборону, освіту та охорону здоров'я, зміцнюючи тим самим їхню загальну стійкість та безпеку [16].

Однак, існують і негативні аспекти глобалізації, які можуть загрожувати національній безпеці. Високий рівень економічної інтеграції може зробити країну вразливою до глобальних економічних шоків та криз. Залежність від іноземних інвестицій і зовнішніх ринків може створювати нестабільність, якщо відбуваються різкі коливання на світових ринках або політичні конфлікти, які впливають на економічні зв'язки. Такі ситуації можуть викликати економічну рецесію, безробіття та соціальні потрясіння, що безпосередньо загрожують національній безпеці [14; 15; 16; 17].

Крім того, глобалізація може сприяти поширенню транснаціональних загроз, таких як тероризм, організована злочинність та кіберзлочинність. Відкриті кордони та високий рівень міжнародної торгівлі полегшують переміщення не лише товарів і послуг, а й нелегальних потоків та небезпечних суб'єктів. Це вимагає від держав посилення заходів контролю та безпеки, що може бути дорогим і складним завданням. Таким чином, Індекс глобалізації економіки має значний вплив на національну безпеку. Країни повинні ретельно зважувати переваги та ризики глобалізації, розробляючи стратегії для максимізації економічних вигод і мінімізації потенційних загроз національній безпеці [17].

Україна займає середню позицію за індексом глобалізації – 62,38 у 2023. Сінгапур залишається провідною країною в Індексі глобалізації 2023 у сфері глобалізації економіки, на другому місці Бельгія й Нідерланди (рис. 1).

Початок нинішньої ери зростаючої економічної глобалізації ознаменувався створенням Бреттон-Вудських установ наприкінці Другої світової війни. Ці інституції виступили основою для Міжнародного валютного фонду, Світового банку та Світової організації торгівлі. Інститути та їхні сучасні еквіваленти прагнули зменшити бар'єри міжнародної торгівлі товарами, послугами та ринками капіталу. Вродовж десятиліть після їх зародження міжнародна торгівля стрімко зросла і стала наріжним каменем міжнародної економіки, про що свідчать тенденції глобального обсягу експорту товарів із 1950 року [6; 11; 12].

Країни, які сприймаються як більш економічно глобалізовані, це країни з низькими тарифами на імпорт, більшою кількістю угод про вільну торгівлю, регулюванням, яке підтримує іноземні інвестиції та нижчими нетарифними бар'єрами для торгівлі, такими як правила безпеки імпорту. Однак економічна глобалізація не може охопити повну картину процесів глобалізації та їх впливу на країни. Отож, аналітики

звернули увагу на соціальні та політичні наслідки глобалізації, як це видно в індексі соціальної глобалізації та індексі політичної організації [14; 16].

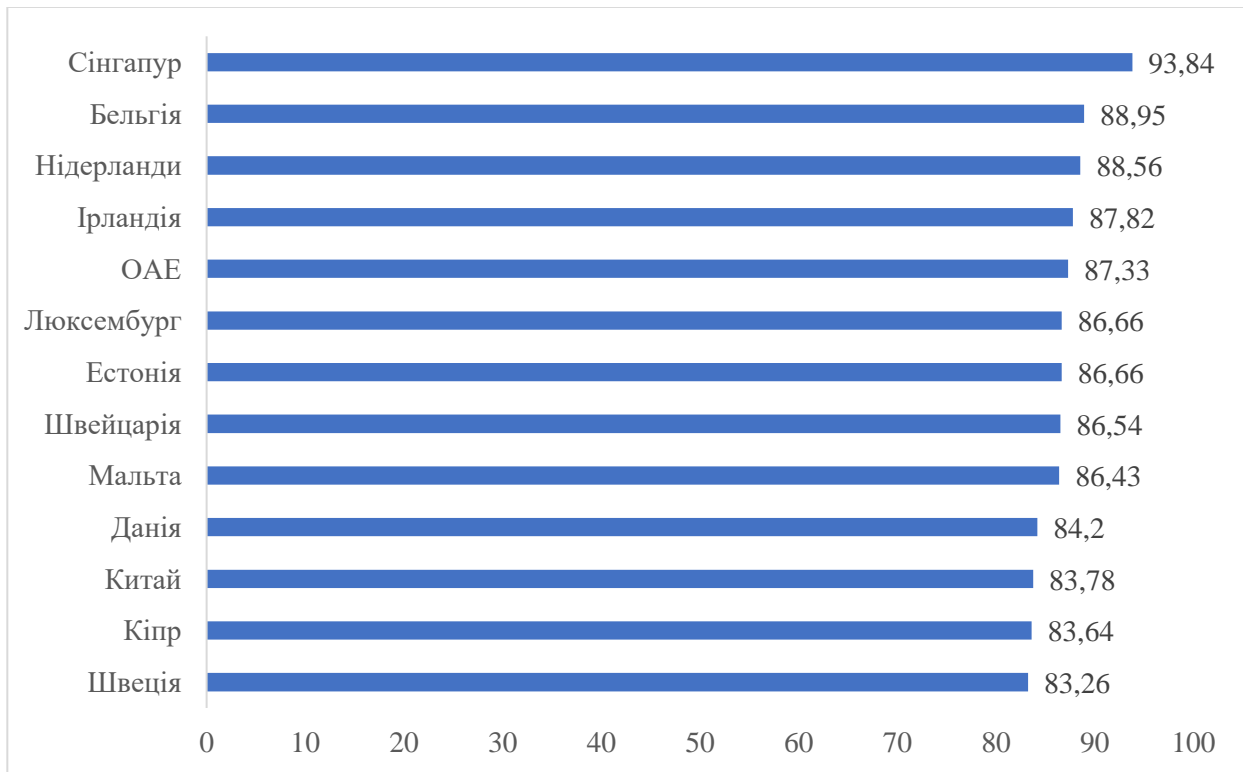


Рис. 1. Рейтингування країн за індексом глобалізації у 2023 році

Джерело: складено за [14].

Країни із найнижчим індексом глобалізації – Замбія (58,18), Боснія і Герцеговина (57,96), Ямайка (57,92). В середньому у світі значення індексу складає досить низьке значення – всього 58,01. Проводячи аналіз категорії “економічна безпека держави” можна зробити висновок про те, що визначені нами складові досить щільно перетинаються між собою, і негативний вплив на будь-яку підсистему потягне за собою негаразди у всій системі [14].

Всі Програми, Концепції Уряду України, Президента України, Верховної Ради України, за своєю суттю є планом дій, щодо досягнення енергетичної безпеки держави, де встановлено стратегічні і тактичні орієнтири, яких необхідно дотримуватися. Аналізуючи всі заходи держави та досягнення в енергетиці України можна зробити один висновок – що не завжди втілюється перспективна програма дій, визначених орієнтирів не досягнуто, не проводиться на необхідному рівні реконструкція матеріально-технічної енергетичної бази, а пріоритетні напрямки розвитку енергетики, зазначені в програмах, потребують суттєвого коригування [4; 9; 11].

Задля виправлення ситуації у даній роботі запропоновано комплекс організаційно-правових заходів підтримання енергетичної безпеки України на період до 2030 року (табл. 1).

Отже, пропонується комплексний підхід до забезпечення стабільного енергопостачання та енергетичної незалежності країни. Ключовими заходами є створення стратегічних запасів енергоносіїв, диверсифікація джерел енергопостачання, модернізація енергетичної інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій. Для кожного заходу визначено відповідальні органи, такі як Міністерство енергетики України, НАК "Нафтогаз України", Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, а також правова основа, яка включає відповідні закони та нормативні акти [19].

Моніторинг та контроль енергетичної безпеки здійснюються через систематичний аналіз стану та розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Міжнародне співробітництво сприяє залученню до проєктів та організацій, що підвищують рівень енергетичної безпеки. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від імпорту енергоресурсів, сприяє розвитку внутрішнього ринку та покращує загальну стійкість енергетичної системи України [17]. Без наукової підтримки змін структури енергоємної вітчизняної економіки, яка працює на межі своїх фізичних можливостей, з ризиком аварій, у воєнному стані, без запровадження нових енергозберігаючих, екологічно безпечних технологій, Україна і надалі залишатиметься залежною від імпортованих енергоносіїв державою, яка витрачає величезні ресурси на їх придбання і не зможе найближчим часом вийти із економічної і політичної кризи [16].

Таблиця 1.

Організаційно-правові заходи підтримання енергетичної безпеки України

№	Заходи	Опис	Відповідальні органи	Правова основа
1	Створення стратегічних запасів енергоносіїв	Накопичення резервів газу, нафти, вугілля для забезпечення стабільного енергопостачання у випадку кризових ситуацій	Міністерство енергетики України, НАК "Нафтогаз України"	Закон України "Про забезпечення комерційно-го обліку природного газу", Закон України "Про ринок природного газу"
2	Диверсифікація джерел енергопостачання	Пошук альтернативних постачальників енергоресурсів, зокрема відновлюваних джерел енергії	Міністерство енергетики України, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України	Закон України "Про альтернативні джерела енергії", Закон України "Про енергетичну ефективність"
3	Модернізація енергетичної інфраструктури	Реконструкція та оновлення електростанцій, енергомереж, газопроводів та нафтових терміналів	Міністерство енергетики України, НЕК "Укренерго"	Закон України "Про ринок електричної енергії", Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України"
4	Впровадження енергоефективних технологій	Заходи спрямовані на зменшення споживання енергії та підвищення ефективності її використання	Міністерство енергетики України, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України	Закон України "Про енергетичну ефективність будівель", Закон України "Про енергозбереження"
5	Розвиток внутрішнього ринку енергоресурсів	Стимулювання внутрішнього видобутку нафти, газу та виробництва електроенергії	Міністерство енергетики України, Державна служба геології та надр України	Закон України "Про нафту і газ", Закон України "Про ринок електричної енергії"
6	Забезпечення енергетичної незалежності	Зменшення залежності від імпорту енергоресурсів шляхом розвитку власних енергетичних потужностей	Міністерство енергетики України, НАК "Нафтогаз України"	Закон України "Про засади функціонування ринку природного газу", Закон України "Про енергетичну безпеку"
7	Моніторинг й контроль енергетичної безпеки в умовах воєнного стану	Систематичний аналіз та оцінка стану енергетичної безпеки, розробка планів дій у випадку надзвичайних ситуацій	Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство енергетики України	Закон України "Про основи національної безпеки України", Закон України "Про енергетичну безпеку"
8	Міжнародне співробітництво у сфері енергетичної безпеки	Участь у міжнародних проектах та організаціях, спрямованих на підвищення енергетичної безпеки	Міністерство закордонних справ України, Міністерство енергетики України	Меморандуми та угоди про співпрацю з ЄС, Енергетичне співтовариство

Джерело: авторська розробка на основі [4-9; 17; 18].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У процесі дослідження сформульовано основні наукові положення та висновки.

1. Організаційно-правові заходи підтримання енергетичної безпеки України включають розробку та вдосконалення законодавства, створення та функціонування державних органів, розвиток альтернативних джерел енергії й міжнародне співробітництво. Комплексний підхід до вирішення цих завдань сприятиме зменшенню залежності від імпорту енергоресурсів, підвищенню ефективності використання енергетичних ресурсів та забезпеченню стабільного розвитку країни.

2. Глобалізація сприяє поширенню транснаціональних загроз, таких як тероризм, організована злочинність та кіберзлочинність. Відкриті кордони та високий рівень міжнародної торгівлі полегшують переміщення не лише товарів і послуг, а й нелегальних потоків та небезпечних суб'єктів. Це вимагає від держав посилення заходів контролю та безпеки, що може бути дорогим і складним завданням.

3. Індекс глобалізації економіки має значний вплив на національну безпеку. Країни повинні ретельно зважувати переваги та ризики глобалізації, розробляючи стратегії для максимізації економічних вигод і мінімізації потенційних загроз національній безпеці. У даній роботі проаналізовано світовий індекс глобалізації економіки з точки зору економічної безпеки, що засвідчив той факт, що Україна має середнє значення даного показника – 62,38 у 2023. Сінгапур був провідною країною за Індексом глобалізації у 2023 у сфері глобалізації економіки. Другу і третю позицію відповідно займають Бельгія та Нідерланди. Країни із найнижчим індексом глобалізації – Замбія (58,18), Боснія і Герцеговина (57,96), Ямайка (57,92). В середньому у світі значення індексу складає досить низьке значення – всього 58,01.

4. Країни, які сприймаються як більш економічно глобалізовані, це країни з низькими тарифами на імпорт, більшою кількістю угод про вільну торгівлю, регулюванням, яке підтримує іноземні інвестиції та нижчими нетарифними бар'єрами для торгівлі, такими як правила безпеки імпорту. Однак економічна глобалізація не може охопити повну картину процесів глобалізації та їх впливу на країни. Таким чином, аналітики звернули увагу на соціальні та політичні наслідки глобалізації, як це видно в індексі соціальної глобалізації та індексі політичної організації.

5. Авторами запропоновано комплексний підхід до забезпечення стабільного енергопостачання та енергетичної незалежності країни. Ключовими заходами є створення стратегічних запасів енергоносіїв,

диверсифікація джерел енергопостачання, модернізація енергетичної інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій. Для кожного заходу визначено відповідальні органи, такі як Міністерство енергетики України, НАК "Нафтогаз України", Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, а також правова основа, яка включає відповідні закони та нормативні акти.

6. Моніторинг та контроль енергетичної безпеки мають здійснюватися через систематичний аналіз стану й розроблення планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Міжнародне співробітництво сприяє залученню до енергопроектів тих організацій, що підвищують рівень енергетичної безпеки. Такий підхід дозволить суттєво зменшити залежність від імпорту енергоресурсів, сприятиме розвитку внутрішнього ринку й дасть змогу покращити загальну стійкість енергетичної системи України.

Література

1. Дубовик С.І. (2018). Енергетична безпека України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*, 4, 45-50.
2. Гончарук О.В. (2020). Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 26(2), 123-130.
3. Герасимчук В.М. (2017). Енергетична безпека України: теоретичні та практичні аспекти. Київ: НАН України.
4. Карпенко А.В. (2019). Удосконалення механізмів забезпечення енергетичної безпеки України (Дисертація доктора наук). Київ: Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут".
5. Міжнародне енергетичне агентство (2021). Україна: Огляд енергетичної політики. Париж: МЕА.
6. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (2024). Річні звіти та статистичні дані. URL: <https://sae.gov.ua/uk>
7. Міністерство енергетики України (2024). Аналітичні огляди та звіти про стан енергетичного сектора. URL: <https://mev.gov.ua/>
8. Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) (2024). Звіт "Україна: Огляд енергетичної політики". URL: <https://www.iea.org/>
9. Про ринок природного газу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 27, ст.234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>
10. «Про електроенергетику» Закон України (2017), № 2019-VIII від 13.04.2017. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 1, ст.1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80#Text>
11. Про альтернативні джерела енергії: Закон України (2003) від 20 лютого 2003 року, № 555-IV, Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 24, ст.155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
12. Про енергетичну ефективність 2022, Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2, ст.8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>
13. Закон України "Про основи національної безпеки України" від 19 червня 2003 року № 964-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39, ст.351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>
14. Statista portal (2024). Leading countries in the Globalization Index field of economic globalization 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/268171/index-of-economic-globalization/>
15. Закон України Про національну безпеку України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>
16. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності. Монографія. Під редакцією д.е.н., проф. А.Ю. Якимчук. Рівне: НУВГП, 2020. 154 с. ISBN 978-966-327-469-0.
17. Якимчук А.Ю., Навроцький Р.Л. Екологічні інновації: основа економічної безпеки. Монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 230 с. ISBN 978-966-327-469-0.
18. Павлова О.М., Павлов К.В. (2020). Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки». №3(35). Т.2. 2020. С.46-51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
19. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. РОЗПОРЯДЖЕННЯ від 21 квітня 2023 р. N 373-р. Київ. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr230373?an=2>

References

1. Dubovyk S.I. (2018). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 45-50.
2. Honcharuk O.V. (2020). Rozvytok vidnovliuvanykh dzherel enerhii v Ukraini. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 26(2), 123-130.
3. Herasymchuk V.M. (2017). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: teoretichni ta praktychni aspekty. Kyiv: NAN Ukrainy.

4. Karpenko A.V. (2019). Udoskonalennia mekhanizmv zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy (Dysertatsiia doktora nauk). Kyiv: Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut".
5. Mizhnarodne enerhetyчне аhентство (2021). Ukraina: Ohliad enerhetychnoi polityky. Paryzh: MEA.
6. Derzhavne аhентство z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia Ukrainy (2024). Richni zvity ta statystychni dani. URL: <https://sace.gov.ua/uk>
7. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy (2024). Analitychni ohliady ta zvity pro stan enerhetychnoho sektora. URL: <https://mev.gov.ua/>
8. Mizhnarodne enerhetyчне аhентство (MEA) (2024). Zvit "Ukraina: Ohliad enerhetychnoi polityky". URL: <https://www.iea.org/>
9. Pro rynek pryrodnoho hazu: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2015, № 27, st.234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>
10. «Pro elektroenerhetyku» Zakon Ukrainy (2017), № 2019-VIII vid 13.04.2017. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1998, № 1, st.1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80#Text>
11. Pro alternatyvni dzherela enerhii: Zakon Ukrainy (2003) vid 20 liutoho 2003 roku, № 555-IV, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2003, № 24, st.155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
12. Pro enerhetychnu efektyvnist 2022, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2022, № 2, st.8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>
13. Zakon Ukrainy "Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy" vid 19 chervnia 2003 roku № 964-IV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2003, № 39, st.351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>
14. Statista portal (2024). Leading countries in the Globalization Index field of economic globalization 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/268171/index-of-economic-globalization/>
15. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2018, № 31, st.241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>
16. Stratehiia informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ekolohe-ekonomichnoiu bezpekoiu Ukrainy v umovakh viiskovo-politychnoi nestabilnosti. Monohrafiia. Pid redaktsiieiu d.e.n., prof. A.Y. Yakymchuk. Rivne: NUVHP, 2020. 154 s. ISBN 978-966-327-469-0.
17. Yakymchuk A.Y., Navrotskyi R.L. Ekolohichni innovatsii: osnova ekonomichnoi bezpeky. Monohrafiia. Rivne: NUVHP, 2017. 230 s. ISBN 978-966-327-469-0.
18. Pavlova O.M., Pavlov K.V. (2020). Lohistychna vzayemodiya mizh sub'yektamy hazotransportnoyi haluzi: mekhanizm realizatsiyi ta perspektyvy. [Logistical interaction between subjects of the gas transport industry: implementation mechanism and prospects]. Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya «Ekonomichni nauky». №3(35). T.2. 2020. S.46-51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
19. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku: KABINET MINISTRIV UKRAINY. ROZPORIADZHENNIA vid 21 kvitnia 2023 r. N 373-r. Kyiv. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr230373?an=2>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-36>

УДК 658:330.341.1

СКІЧКО Олексій

ТОВ «Гермес-трейдинг» м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-3732-3993>

e-mail: o.skichko@hermes-trad-ing.com.ua

ПРОЦЕСНЕ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано використання виробничого потенціалу підприємств та принципи організації, що мають визначені властивості. Встановлено, що у процесному підході формулюється модель менеджменту виробничого потенціалу підприємств у розрізі взаємопов'язаних контурів циклічного управління або елементів циклу визначеного змісту: аналіз параметрів → планування параметрів → надання параметрів та безпосереднє управління → контроль параметрів → аналіз → цикл управління відновлюється. Виявлено основні критерії оцінки результативності виробничого потенціалу, які деталізуються у часі короткострокових, середньострокових та довгострокових перспектив підприємств. Надання управлінської інформації та даних про стан та розвиток виробничого потенціалу підприємств пропонується з урахуванням параметрів розвитку виробничих систем. У контексті розв'язання проблем результативного функціонування виробничих систем рекомендоване процесне моделювання менеджменту виробничого потенціалу дозволяє переорієнтувати фокус управління на реалізацію факторів сталого зростання підприємств.

Ключові слова: підприємства, виробничий потенціал; управління потенціалом; процесне моделювання; виробництво; виробничі ресурси; виробнича потужність.

SKICHKO Oleksiy

«Hermes-trading» LLC

PROCESS MODELING OF MANAGEMENT OF PRODUCTION POTENTIAL OF ENTERPRISES

The article analyzes the use and principles of organizing the production potential of enterprises with certain properties. It was determined that growth indicators are demonstrated in the conditions of the Ukrainian economy; in the geopolitical situation, Ukraine has maintained a positive rate of development in the economic sphere. GDP growth was helped by investment demand, product exports, the work of the Ukrainian maritime corridor, the expansion of production capacities of the mining industry, and the stability of the energy sector. The stability of the exchange rate and inflation indicators have preserved the stability of the Ukrainian economy. It is claimed that the increase in the efficiency of the production potential of enterprises increases the productivity of the industrial sector, and contributes to the concentration of production, the accumulation of investment in the expansion of reproduction, and the dynamic development of economic systems. It was found that in the process approach, the model of the management of the production potential of enterprises is formulated in terms of interconnected contours of cyclic management or cycle elements of a defined content: analysis of parameters → planning of parameters → provision of parameters and direct management → control of parameters → analysis → the management cycle is restored. The main criteria for evaluating the effectiveness of production potential have been identified, which are detailed in terms of short-term, medium-term and long-term perspectives of enterprises. The provision of management information and data on the state and development of the production potential of enterprises is offered taking into account the parameters of the development of production systems. In the context of solving the problems of the effective functioning of production systems, the recommended process modeling of the management of production potential allows to reorient the focus of management on the implementation of the factors of sustainable growth of enterprises.

Keywords: enterprise, production potential; potential management; process modeling; production; production resources; production power.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Українська економіка демонструє показники зростання. За умов складної геополітичної ситуації Україна зберігає позитивні темпи економічного розвитку. Це свідчить про зростання внутрішнього валового продукту. У 2023 році ВВП України збільшився на 4,7% порівняно з 2022 роком [1]. Зростанню ВВП допоміг інвестиційний попит, експорт продуктів, робота українського морського коридору, стабільність енергетичного сектора розширення виробничих потужностей видобувної галузі. Стабільність курсу валюти та інфляційні показники зберегли стійкість української економіки. За даними Нацбанку України, інфляція з початку 2024 року сповільнилася до 4,3% річного обчислення. Нацбанк України контролює інфляцію у першій половині 2024 року, яка залишиться в межах 5%. Індекс реального промислового виробництва у 2024 році проти 2023 року становив 11,2%, а у 2023 році цей індекс виявився негативним та становив -16,2% [2]. Позитивні тренди української економіки сприяли рішенню створити новітні індустріальні парки. Індустріальний парк у Рівненській області орієнтований на промислове перероблення ресурсів. У проєкті планується створити 1400 нових робочих місць та інвестувати 1 млрд грн. Індустріальний парк у Львівській області спеціалізується на виробництві меблів. Проєкт планує створити 2000 нових робочих місць та інвестувати 2 млрд грн [3]. Розвиток промислового виробництва в Україні характеризується трендами глобальної економічної діяльності з концентрацією виробництва в індустріальних парках, де застосування наукових досягнень знижує витрати,

створює новітні види конкурентоспроможних продуктів та попит на глобальних ринках. Розвиток виробничого потенціалу підприємств оновлюватиме індустріальний сектор України протягом найближчих років. Головна ціль формування виробничого потенціалу підприємств – виробництво продуктів та стабільний дохід на внутрішньому та глобальному ринку. У формуванні виробничого потенціалу акумулюються ресурси підприємств, щоб у виробництві створювати прибуток. Виробничий потенціал підприємств характеризується інтегрованими можливостями ресурсів в індустріальному секторі України у розрізі видобувної та переробної галузі, постачання електроенергії та газу, пари, кондиціонованого повітря та інших галузей промисловості. Інвестиції у виробничий потенціал підприємств оновлюють техніку, технології, організацію, управління; інфраструктуру ринку. Орієнтація економіки України на розвиток індустріальної промисловості передбачає удосконалення концепції управління виробничим потенціалом підприємств та актуалізує завдання процесного моделювання потенціалу в дослідженні.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Виробничий потенціал підприємств визначається у виробничих стратегіях розвитку; створює можливості виробництва продукції та послуг в умовах конкурентному ринку. Практичні та теоретичні аспекти виробничого потенціалу підприємств вивчали науковці: В. М. Авдеєнко, В. О. Котлов; Б. Є. Бачевський; Т. Є. Воронкова; В. Н. Гавва; Е. А. Божко; О. Ф. Балацький; О. М. Теліженко; Є. В. Лапін; Н. С. Краснокутська; О. Ю. Погребняк; О. С. Федонін, І. М. Рєпіна; О. І. Олексюк; З. Є. Шершньова та інші. У публікаціях визначається сутність формування, розвитку, оцінювання виробничого потенціалу підприємств та відокремлюється управлінський аспект потенціалу. Першою позицією вчених є те, що виробничий потенціал є характеристикою виробничих ресурсів у виробничому процесі. Друга позиція трактує виробничий потенціал в стратегіях розвитку як можливості ресурсів виробляти конкретну кількість матеріальних благ для задоволення ринкового попиту. Науковці формують та оцінюють виробничий потенціал підприємств у вигляді можливостей диференційованих ресурсів у контексті: основних та оборотних фондів, трудових ресурсів, організаційних ресурсів, інноваційних ресурсів, інформаційних ресурсів та інших ресурсів в управлінні підприємств. Питання процесного моделювання управління виробничим потенціалом підприємств, щоб упорядкувати стан компонентів потенціалу та реалізувати принципи організації виробництва, залишається мало відображеним у науковій літературі. Нерозв'язані задачі в управлінні виробничим потенціалом підприємств на основі процесного моделювання свідчать про необхідність подальшого дослідження у цій галузі.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Нерозв'язана частина проблем формування та менеджменту виробничого потенціалу підприємств полягає в обґрунтуванні релевантних моделей управління економічних систем на основі процесного підходу. Актуальним науковим та практичним аспектом стає питання системної орієнтації у розробці критеріїв оцінки результативності використання виробничих ресурсів; результативності відтворювальних потенціалів; результативності потенціалів розвитку, попри дослідженню в управлінській науці. Так, скажімо, не знайдено оцінних критеріїв, які дозволять належним чином реалізовувати обґрунтовані контури управління виробничим потенціалом підприємств в умовах викликів глобального середовища. Такі аргументи підтверджують необхідність дослідження проблеми управління виробничим потенціалом підприємств у сучасній економіці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є реалізація теоретичного огляду основи формування та принципів організації виробничого потенціалу підприємств та моделі процесу управління потенціалом з позиції процесного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Виробничий потенціал характеризує можливості підприємств до випуску продукції, послуг при використанні ресурсів зовнішнього середовища; трудових ресурсів; матеріальних ресурсів та основних виробничих фондів; інвестиційних ресурсів; інформаційних та цифрових ресурсів; організаційних ресурсів. Виробничий потенціал створюється у сучасних складних та динамічних бізнес-процесах та акумулює ресурси підприємств у процесах руху ресурсів у виробництві. У виробничій стратегії підприємств виробничий потенціал забезпечує реалізацію поставлених завдань. Ефективне використання виробничого потенціалу із залученням факторів виробництва збільшує прибутковість підприємств.

Виробничий потенціал підприємств визначає сукупність якостей системи ресурсів, що використовуються у виробничому процесі конкурентних продуктів з урахуванням зовнішніх факторів впливу. Ключовим завданням виробничого потенціалу підприємств є виробництво додаткового продукту для конкурентного ринку. Виробничий потенціал підприємств систематизований, а зворотний зв'язок системи відтворює елементи потенціалу у циклах виробництва. Зовнішні умови всією сукупністю чинників впливають на реалізацію виробничого потенціалу підприємств. Наукові публікації довели, що графічна модель системи виробничого потенціалу підприємств ґрунтується на системному принципі «чорного ящика». Взаємодія процесів виробництва та зовнішнього середовища вимагає формування параметрів «виходу» системи, які

характеризують випуск продукції й основний результат виробничої діяльності – валовий дохід [4]. Продукт як кінцевий результат виробництва підтверджує ефективність застосування виробничого потенціалу підприємств; впливає на відновлення виробництва, як результат мобілізації ресурсів у виробничому процесі. Виробничий потенціал підприємств є безрезультатним, якщо не завершиться тим, навіщо був сформований. Розв'язання проблем поліпшення виробничого потенціалу підприємств полягає в інноваційних стратегіях розвитку.

У літературі виробничий потенціал вважається цілісною системою, яка формується залежно від впливу внутрішнього та зовнішнього середовища для результативного виробництва продукції; використовує виробничі, управлінські, організаційні новації в стратегічному розвитку. Систематизація елементів виробничого потенціалу визначена системним підходом до характеристики можливостей ресурсів підприємств у виробничому процесі, виходить із необхідних елементів – основних фондів, трудових, сировинних та матеріальних ресурсів, технології, а також умов, що визначають можливість впровадження організаційно-технічних та технологічних інновацій. Кожен елемент виробничого потенціалу підприємств відрізняється за характеристиками та впливає на процес та результат виробництва [5]. Організаційні закономірності виробничого потенціалу характеризуються принципами системної організації потенціалу підприємств та впливають на показники результативності виробничих систем (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи системної організації виробничого потенціалу підприємств

Принцип	Зміст
Системності	Організаційною основою виробничого потенціалу підприємств є системна методологія
Дії законів організації	Композиція, пропорційність, онтогенез, синергія, інформованість, єдність аналізу та синтезу та самозбереження упорядковують систему виробничого потенціалу підприємств
Комплексності	Технічні, економічні, організаційні, екологічні, соціальні, психологічні та інші аспекти гарантують комплексність системи виробничого потенціалу підприємств
Інтегрованості	Інтеграція елементів виробничого потенціалу підприємств посилює синергійний ефект
Нормативності	Формування нормативної бази у розрізі елементів виробничого потенціалу підприємств
Концентрації	Концентрація виробничого потенціалу підприємств підтримує виробничу кооперацію, спеціалізацію, конверсію, комбінування та диверсифікацію
Конкурентності	Виробничий потенціал підприємств конкурує з аналогічними потенціалами в умовах ринку
Автоматизації	Виробничий потенціал підприємств реалізує можливості виробничих процесів без прямої участі людини за допомогою автоматичних обладнань, ліній, знарядь тощо
Адаптованості	Виробничий потенціал підприємств інтегрується з викликами зовнішнього середовища
Пропорційності	Структура виробничого потенціалу підприємств співвідносить кількість засобів праці та виробничого персоналу; відбиває пропорційність трудомісткості виробничих процесів
Прямоточності	Виробничий потенціал підприємств уможливує найкоротший шлях руху предметів праці в виробничому процесі
Стимулювання	Результативне використання виробничого потенціалу стимулюється в управлінському процесі підприємств для успішного виконання завдань або ефективної роботи персоналу

Результативність розвитку виробничих потенціалів підприємств концентрується у виробництві, збільшує індустріальну галузь, розширює інвестиції у відтворення та динамічний розвиток виробничих систем. Кількісну оцінку виробничого потенціалу підприємств виконують показники виробничої потужності [6, 7]. У виробничому потенціалі підприємств посилюються потужності перероблення ресурсів як передумови виробництва. Виробнича потужність відбиває потенціали виробляти максимальну кількість якісних виробів, які відповідають стандартам міжнародного виробництва чи конкурентних виробів у відповідних показниках на ринку та у встановленій даті з використанням засобів й досягнутого рівня кваліфікації персоналу. Систематизація оцінки виробничої потужності передбачає інтеграцію характеристик щодо завантаження виробничого потенціалу; зростання обсягів виробництва в період до і після освоєння інновацій; результативності від модернізації та оптимізації обсягів виробництва. У розрізі системи оцінки виробничих потужностей підприємств формують індикатори виробничого потенціалу. За допомогою кількісного оцінювання потужності підприємств визначаються критерії результативного використання ресурсів, щоб порівняти витрати та результати виробництва. Кількісна оцінка виробничої програми надає зв'язок виробничого потенціалу підприємств із цілями на всіх рівнях управління виробництвом. Трудовитратні показники виробничої потужності підприємств визначаються метрикою трудовитрат, проте не збігаються з обсягами власної продукції, лише частково передають виробничий потенціал підприємств. У літературі пропонують вимірювальні одиниці виробничих потужностей потенціалу машинобудівних підприємств на базі трудовитрат щодо видів обладнання [8,9]. Оцінювання трудовитрат підкріплюють нормуванням ресурсів і технологічною паспортизацією робочого місця, але така методика прийнятна підприємствам з масовим випуском продукції.

Система виробничого потенціалу підприємств демонструє стохастичний характер виробничого процесу за умов конкурентного ринку. Так, у виробничого циклу іноді виникає надмірна продукція за її нестачі на інших стадіях виробничого процесу. У результаті виробництво функціонує нестабільно. Підприємствам рекомендується застосовувати компенсаційний механізм у розрізі резервної виробничої потужності; оптимізованих матеріальних потоків; результативних можливостей господарських маневрів за метою стійкої системи управління. Без резервної виробничої потужності виробничі потенціали підприємств

вирізняються інерцією. Резервна виробнича потужність блокує диспропорції, нівелює збої виробництва; компенсує потужності підприємств у випадках переналагодження чи переобладнання виробничих комплексів, перенавчання персоналу тощо. Виробнича потужність зіставляється з обсягом виробництва підприємств, коли у майбутній час переносяться питання підвищення якості та модернізації продукції. Наукова ідея не народжується відповідно до планів і тренди науково-технічного прогресу об'єктивні. Резервні виробничі потужності удосконалюються для техніко-технологічного оновлення виробничого потенціалу підприємств; не використовують в часі, щоб виробляти продукцію, але призначаються для адаптації потенціалу до зовнішніх викликів. Виробничий потенціал характеризується матеріально-технічною базою підприємств, не буває незмінним в конкурентних умовах високотехнологічного виробництва. Кількісна оцінка показників виробничих потужностей виконує інформаційно-аналітичні функції управління виробничим потенціалом підприємств. У сфері управління виробничим потенціалом підприємств виконуються всебічні дослідження. Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич обґрунтували особливості управління виробничим потенціалом підприємств, пов'язані з інноваційною виробничою кооперацією за умов науково-технічного прогресу [10]. Насамперед варто відзначити, що кризова ситуація в економіці України демонструє неповне завантаження виробничих потужностей, зниження кількості персоналу підприємств, що призводить до падіння виробничого потенціалу підприємств та стагнації процесу управління. Для удосконалення менеджменту виробничого потенціалу підприємств необхідною є система організації моніторингу та інформаційного управління потенціалом і розв'язується задача оптимального розподілу потенціалів та оцінки показників використання виробничої потужності.

Діагностика та інтерактивний менеджмент виробничого потенціалу використовує фінансові та облікові дані, аналізує прогноз розвитку. У процесному підході формується модель менеджменту виробничого потенціалу підприємств в розрізі взаємопов'язаних контурів циклічного управління або елементів циклу такого змісту: аналіз параметрів → планування параметрів → надання параметрів та безпосереднє управління → контроль параметрів → аналіз → цикл управління відновлюється. В управлінні виробничим потенціалом аналізуються параметри «входу» виробничої системи підприємств та плануються показники результативності.

Результативність використання виробничого потенціалу є цільовим критерієм оптимізації виробничої потужності в управлінському процесі підприємств. Підприємства враховують результати виробництва та валові доходи та формулюють систему цілей оскільки останні виробляють параметри сталого розвитку виробничого потенціалу. В управлінському процесі визначаються програми розвитку конкурентних переваг та компетенції персоналу підприємств, моделюється структура виробничого потенціалу. Моніторинг управління виробничими процесами та оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємств інтегруються з контролем використання виробничих ресурсів у розрізі контурів циклічного управління (рис. 1). Менеджери контролюють споживання комплексних ресурсів підприємств на «вході» у систему виробничого потенціалу та визначають виробничу програму, що забезпечує валовий дохід на «виході» системи. Принцип самозбереження характеризує здатність підприємств тривалий час генерувати результативність виробничого потенціалу. Контури системи управління у розрізі: управління виробничими ресурсами; управління потенціалом відтворення та управління потенціалом розвитку відтворювальної бази, деталізуються у часі короткострокових, середньострокових та довгострокових перспектив підприємств (рис. 2).

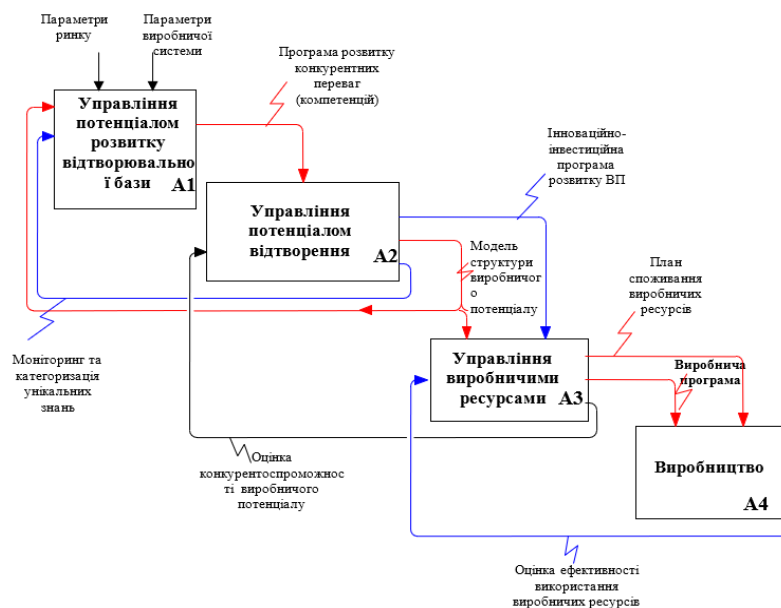


Рис. 1. Процесне моделювання управління виробничим потенціалом підприємств

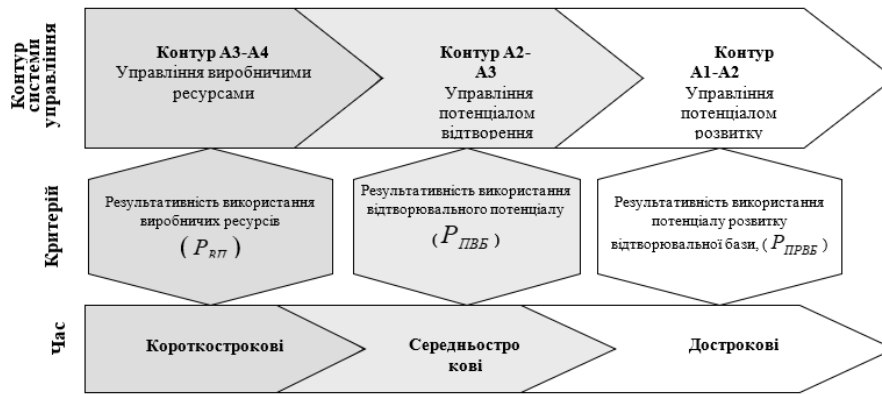


Рис.2. Критерії оцінки результативності виробничого потенціалу підприємств

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що виробничий потенціал підприємств є сукупністю властивостей системи ресурсів, що використовуються під час виробництва продукції, враховує вплив зовнішніх факторів. Ключове завдання виробничого потенціалу підприємств – створення валових доходів у стратегіях розвитку. Виробничий потенціал систематизований у виробничому процесі підприємств під впливом зовнішнього середовища системи, та зворотний зв'язок системи відтворює структуру виробничого потенціалу.

Процесне моделювання управління виробничим потенціалом підприємств пропонується з урахуванням контурів системи управління й критеріїв оцінювання: а) стану та ефективності використання виробничих ресурсів підприємств на засадах інтеграції загальних та часткових показників ефективності; б) фінансового, інвестиційного та інноваційного потенціалу у формуванні, структуруванні та ефективному відтворенні виробничого потенціалу підприємств; с) інтелектуального капіталу як показника результативності потенціалу розвитку відтворювальної бази підприємств. Зазначені контури системи управління підприємств характеризують цільову функцію базових оцінних показників, що орієнтують керівництво у досягненні результатів в управлінні виробничим потенціалом у заданому часовому відрізку. Оптимальний виробничий потенціал визначається за оптимальними параметрами підприємств. Процесне моделювання управління виробничим потенціалом підприємств дозволяє переорієнтувати фокуси уваги менеджменту на розв'язання проблеми результативного функціонування виробничих систем для реалізації факторів сталого зростання.

Література

1. ВВП України за роками . НАБУ. Незалежна асоціація банків України. 2024. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html>
2. Промвиробництво та будівництво. НАБУ. Незалежна асоціація банків України. 2024. URL: <https://nabu.ua/ua/promvirobnitstvo-budivnitstvo.html>
3. Войчук В. Вона не просто тримається, вона зростає: ключові показники української економіки за перший квартал 2024 року. Banker.ua. 2024. URL: <https://banker.ua/projects/klyuchevye-cifry-ukrainskoj-ekonomiki-za-pervyj-kvartal-2024/>
4. Сабадирьова А. Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2010. Т. 1. № 5. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/442>
5. Бойківська Г. М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf
6. Авдєєнко В.М., Котлов В. А. Виробничий потенціал промислового підприємства. Економіка. 1989. 240 с.
7. Балацький О.Ф. Економічний потенціал адміністративних та виробничих систем: Монографія. За загальною ред. О.Ф. Балацького. Університетська книга. 2006. 973 с.
8. Кулько І. В. Ефективне використання виробничих потужностей машинобудівних підприємств в умовах перехідної економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 1 (14). URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/1/16.pdf>
9. Красільнікова К.С. Економічна сутність виробничих потужностей підприємств та фактори, що їх визначають. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 6. Частина 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/04.pdf
10. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми

економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21645/maket200296-190-196.pdf>

References

1. VVP Ukraini za rokami. NABU. Nezalezna asociazciya banki v Ukraini. 2024. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html>
2. Promvirobnictvo ta budivnicztvo. NABU. Nezalezna asociazciya bankiv Ukraini. 2024. URL: <https://nabu.ua/ua/promvirobnictvo-budivnicztvo.html>
3. Vojchuk V. Vona ne prosto trimayet'sya, вона зростає: klyuchovi pokazniki ukrajins`koyi ekonomiki za pershij kvartal 2024 roku. Banker.ua. 2024. URL: <https://banker.ua/projects/klyuchevye-cifry-ukrainskoj-ekonomiki-za-pervyj-kvartal-2024/>
4. Sabadyrova A. L. Teoretichni osnovi organizaciyi virobничого potenczialu promislivogo pidpriyemstva. Visnik Khmelniczkogo nacionalnogo universitetu. Seriya: Ekonomichni nauki. 2010. T. 1. № 5. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/442>
5. Bojkivs`ka G. M. Teoretichni zasady formuvannya ta vikoristannya virobничого potenczialu pidpriyemstv. Ekonomika i suspilstvo. 2016. Vipusk 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf
6. Avdyeyenko V.M., Kotlov V. A. Virobnichij potenczial promislivogo pidpriyemstva. Ekonomika. 1989. 240 s.
7. Balaczkiy O.F. Ekonomichnij potenczial administrativnikh ta virobничих sistem: Monografiya. Za zagalnoyu red. O.F. Balaczkiego. Universitetska kniga. 2006. 973 s.
8. Kulko I. V. Efektivne vikoristannya virobничих potuzhnostej mashinobudivnikh pidpriyemstv v umovakh perekhidnoyi ekonomiki. Yevropejskij vektor ekonomichnogo rozvitku. 2013. № 1 (14). URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/1/16.pdf>
9. Krasilnikova K.Ye. Ekonomichna sutnist virobничих potuzhnostej pidpriyemstv ta faktori, shho yikh viznachayut. Naukovij visnik Khersonskogo derzhavnogo universitetu. 2014. Vipusk 6. Chastina 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/04.pdf
10. Petrovich J. M., Prokopishin-Rashkevich L. M. Suchasni aspekti upravlinnya virobничим potenczialom promislivikh pidpriyemstv. Visnik Nacionalnogo universitetu «Lvivska politehnika». Seriya «Problemi ekonomiki ta upravlinnya». 2020. Т. 4. № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21645/maket200296-190-196.pdf>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-37>

УДК: 658.5:004.94

РЕПІНА Інна

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

ТЕПЛЮК Марія

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-6823-336X>

ДЗЮБА Дмитро

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0005-0691-9522>

ЕНТРОПІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття досліджує вплив ентропії на цифрову трансформацію бізнес-процесів підприємства, що є важливою темою в сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку. Впровадження нових цифрових технологій призводить до зростання невизначеності та хаосу в організаційних структурах, що ускладнює управління бізнес-процесами. Авторами відзначено, що цифровізація повністю змінює спосіб виконання завдань і структуру процесів на підприємстві, що в свою чергу може призвести до зміни ролей і відповідальності співробітників.

Обґрунтовано, що будь-які зміни на підприємстві автоматично, створюють невизначеність і формують підґрунтя до опору змінам. Доведено, що коли підприємство впроваджує нові технології, такі як: автоматизація, штучний інтелект, або інтернет речей (IoT), воно стикається з необхідністю інтеграції відповідних технологій у вже існуючі бізнес-процеси підприємства, що може стати де стимуляторами розвитку суб'єктів господарювання. Основна увага приділяється аналізу факторів, які сприяють підвищенню ентропії, таких як збільшення обсягу інформації, неефективні потоки даних та зростання кіберзагроз. Стаття також розглядає можливі шляхи зниження ентропії, включаючи реінжиніринг бізнес-процесів і використання сучасних технологій управління даними.

Автори наголошують на необхідності подальших досліджень для більш глибокого розуміння специфічних ризиків і можливостей, пов'язаних з цифровою трансформацією, що сприятиме успішному розвитку підприємств у турбулентних умовах ринку. Особливу увагу приділено значенню управління ентропією для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Автори наголошують на необхідності подальших досліджень для більш глибокого розуміння специфічних ризиків і можливостей, пов'язаних з цифровою трансформацією, що сприятиме успішному розвитку підприємств у турбулентних умовах ринку. Саме зростання ентропії в процесі цифровізації є природним наслідком складності та невизначеності, пов'язаних із впровадженням нових технологій і процесів, тому щоб успішно управляти цими викликами, підприємства повинні активно працювати над зменшенням рівня ентропії шляхом стандартизації, інтеграції та чіткої комунікації змін у організаційній структурі.

Ключові слова: ентропія, цифрова трансформація, бізнес-процеси, управління даними, кіберзагрози, реінжиніринг, організаційна структура, інноваційні технології, глобалізаційний розвиток.

RIEPINA Inna, TEPLIUK Mariia, DZIUBA Dmytro

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

ENTROPY AND ITS ROLE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

The article examines the influence of entropy on the digital transformation of the enterprise's business processes, which is an important topic in today's conditions of globalization and rapid technological development. The introduction of new digital technologies leads to an increase in uncertainty and chaos in organizational structures, which complicates the management of business processes. The authors noted that digitalization completely changes the way tasks are performed and the structure of processes at the enterprise, which in turn can lead to a change in the roles and responsibilities of employees.

It is justified that any changes in the enterprise automatically create uncertainty and form the basis for resistance to changes. It has been proven that when an enterprise implements new technologies, such as: automation, artificial intelligence, or the Internet of Things (IoT), it faces the need to integrate relevant technologies into the already existing business processes of the enterprise, which can become de stimulators of the development of economic entities. The main focus is on the analysis of factors that contribute to the increase of entropy, such as the increase in the volume of information, inefficient data flows and the growth of cyber threats. The article also considers possible ways to reduce entropy, including reengineering business processes and using modern data management technologies.

The authors emphasize the need for further research for a deeper understanding of the specific risks and opportunities associated with digital transformation, which will contribute to the successful development of enterprises in turbulent market conditions. Special attention is paid to the importance of entropy management to ensure the stability and competitiveness of enterprises. The authors emphasize the need for further research for a deeper understanding of the specific risks and opportunities associated with digital transformation, which will contribute to the successful development of enterprises in turbulent market conditions. The increase in entropy in the process of digitization is a natural consequence of the complexity and uncertainty associated with the introduction of new technologies and processes, so in order to successfully manage these challenges, enterprises must actively work on reducing the level of entropy through standardization, integration and clear communication of changes in the organizational structure.

Keywords: entropy, digital transformation, business processes, data management, cyber threats, reengineering, organizational structure, innovative technologies, globalization development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізаційних змін та швидкого розвитку технологій підприємства змушені адаптуватися до постійних турбулентних змін, зумовлених цифровою трансформацією. Разом з тим, відповідний процес супроводжується підвищенням рівнем ентропії в бізнес-процесах підприємства, що проявляється в рості невизначеності, хаосу та призводить до складності управління підприємством. Безперечним явищем, як міри хаосу та неупорядкованості, що може негативно впливати на ефективність підприємства, знижуючи якість прийняття управлінських рішень і підвищуючи ризики є ентропія. Спираючись на закони діалектики, кожне явище має як позитивні сторони так і негативні, саме тому підвищується актуальність проблематики нашого наукового дослідження. Зокрема, роль ентропії в цифровій трансформації бізнес-процесів є мейнстрімом, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові чинники, що впливають на ефективність і результативність розвитку підприємства в умовах турбулентних змін. Наукове вивчення даної проблематики допоможе розробити нові підходи для зниження ентропії, оптимізації управлінських процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Практична реалізація відповідних підходів сприятиме більш успішному впровадженню цифрових технологій, зменшенню ризиків і підвищенню загальної ефективності бізнесу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В ході нашого наукового дослідження було встановлено, що категорія «ентропія», спочатку виникла у фізиці, проте з часом вона знайшла своє застосування й у сфері економіки. Першим, хто ввів дане поняття, був Рудольф Клаузіус, який розглядав ентропію як міру перетворення теплової енергії в механічну і навпаки. Надалі Людвіг Больцман, зробив значний науковий внесок в тлумачення даного поняття і запропонував трактувати ентропію як міру нашого незнання про систему. З цих фізичних коренів поняття ентропії поступово проникло в економічну науку, де воно використовується для опису різних аспектів розвитку як бізнес-процесів так управління підприємством, в цілому. А. Крянєв, В. Матохін, С.Кліманов, М. Дорошенко – вчені досліджували ентропію з точки зору системного підходу в управлінні підприємствами, розглядаючи ентропію як показник динамічності та стохастичності системи, що характеризує її здатність до адаптації в умовах невизначеності. Тобто, вони зазначають, що підприємства стикаються з ентропією як з позитивним, так і з негативним явищем, що може впливати на їх стабільність та ефективність. І. Прігожин і Д. Кондепуді відомі своїми роботами у галузі нерівноважної термодинаміки та дослідженнями структур, що самовпорядковуються. Вони розглядають ентропію як важливий фактор, який визначає можливості системи до саморозвитку та еволюції. Саме ентропійні процеси можуть бути використані для підвищення інвестиційної привабливості підприємства через ефективне управління змінами. Е. Браверман, М. Левін, Д. Міропольський, саме вони підкреслюють, що ентропія є природним явищем, яке виникає внаслідок неможливості існування ізольованих систем, що веде до того, що підприємства постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем, обмінюючись ресурсами, енергією та інформацією, що може призводити як до позитивних, так і до негативних наслідків. В. Євстигнєєв, В. Каплунов, М. Мамедов, А. Галканов та інші науковці розглядали ентропію в контексті управління підприємствами, акцентуючи увагу на тому, що під впливом конкуренції за ресурси та інформацію одні підприємства здатні вдосконалювати свою систему, тоді як інші можуть зазнавати дезінтеграції та втрачати свої позиції на ринку. С. Петерс, В. Вяткін, В. Молчанов, А.М. Яглом, І.М. Яглом у своїх роботах аналізували ентропію як міру невизначеності та хаосу в системах. Вони підкреслюють, що важливою характеристикою підприємства є те, що ентропія виникає через конкурентну боротьбу за ресурси, інформацію та енергію, що в свою чергу призводить до того, що одні підприємства досягають прогресу в упорядкуванні своєї діяльності, тоді як інші можуть втрачати свою стійкість і згодом виходити з ринку [1].

Разом з тим, варто зазначити, що у сучасній економічній літературі немає єдиної думки щодо трактування дефініції ентропії. Різні вчені пропонують свої підходи до розуміння даного поняття, що значно ускладнює його загальноприйняте визначення, але разом з тим це підкреслює цікавість даної теми до поглиблення і подальшого наукового дослідження. Таким чином, хоча різні вчені пропонують різні підходи до розуміння ентропії, усі вони погоджуються в тому, що - це поняття відіграє ключову роль у функціонуванні та розвитку підприємств, зокрема в умовах цифровізації. Однак, відсутність загальноприйнятого визначення поняття «ентропія» з економічної точки зору підкреслює необхідність подальших досліджень для його глибшого розуміння та забезпечення цифровій трансформації бізнес-процесів підприємства.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Тема нашого наукового дослідження «Ентропія та її роль у цифровій трансформації бізнес-процесів підприємства» охоплює широкий спектр полемічних аспектів, однак деякі з них залишаються недостатньо дослідженими. Разом з тим, ми вважаємо доцільним розглянути, як ентропія проявляється на різних етапах цифрової трансформації підприємства – від початкового етапу впровадження технологій до повної інтеграції

цифрових процесів, відповідний підхід дозволить ідентифікувати критичні точки, на яких підприємства зазнають найбільших труднощів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення ролі ентропії у процесі цифровізації бізнес-процесів та аналіз її впливу на ефективність підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Коли підприємство впроваджує нові технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, або інтернет речей (IoT), воно стикається з необхідністю інтеграції цих технологій у вже існуючі бізнес-процеси. Відповідна імплементація може створювати додаткову складність, оскільки нові технології повинні взаємодіяти з різними системами, базами даних та робочими потоками, тощо. Невизначеність, що виникає через можливі невідповідності та конфлікти між старими і новими системами, призводить до зростання ентропії в організаційній структурі, що безперечно є негативним явищем і може сприяти прийняттю неефективних управлінських рішень. Оскільки, цифровізація повністю змінює спосіб виконання завдань і структуру процесів на підприємстві, що в свою чергу може призвести до зміни ролей і відповідальності співробітників. Разом з тим, будь які зміни на підприємстві автоматично, створюють невизначеність і формують підґрунтя до опору змінам. Наприклад, автоматизація може зменшити потребу в певних ролях, тоді як інші, більш технічні ролі, стають більш важливими, що спричиняю асиметрію. Тобто, в такій ситуація зміна може викликати дезорієнтацію та зниження ефективності, якщо не керувати цим процесом належним чином, що підвищує рівень ентропії ринку [2-3].

Збільшення кількості даних, які генеруються і обробляються в рамках цифрових процесів, може призвести до інформаційного перевантаження. Нечіткі або надмірно складні потоки інформації між різними відділами та системами можуть сприяти зростанню ентропії. Наприклад, якщо дані передаються між різними системами без чітких правил і стандартів, відповідна ситуація може створити хаос, ускладнюючи прийняття рішень і підвищуючи ризик помилок. Цифрова трансформація часто включає управління великими змінами, які можуть бути важко передбачуваними. Невизначеність у тому, як ці зміни вплинуть на підприємство, також сприяє зростанню ентропії. Наприклад, зміни в технологічній інфраструктурі можуть мати непередбачувані наслідки для роботи різних відділів, що призводить до тимчасових збоїв або погіршення продуктивності. Впровадження нових цифрових технологій також збільшує ризик кіберзагроз, що додає додатковий рівень ентропії. Високий рівень ентропії в безпеці може призвести до вразливостей, які можуть бути використані зловмисниками, що загрожує безпеці даних і стабільності бізнес-процесів підприємства ринку [4-5].

За для оперативної адаптації підприємства до турбулентних умов ринку, доцільно приділити увагу саме реінжинірингу бізнес-процесів, який в свою чергу передбачає перегляд і оптимізацію існуючих процесів з метою покращення їх ефективності, якості та конкурентоспроможності. Можемо виокремити декілька напрямів к напрямків реінжинірингу бізнес-процесів, які можуть бути використані для цифровізації своєї діяльності, таблиця 1.

Таблиця 1.

Напрямки цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

№ п/п	Напрямок цифрової трансформації	Сутність
1.	Оптимізація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> • перегляд та оптимізація послідовності дій бізнес-процесів • зменшення часу виконання завдань та оптимізація ресурсного портфеля
2.	Автоматизація та використання технологій	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження сучасних технологій, програмного забезпечення та інформаційних систем • ідентифікація та зниження помилок
3.	Стандартизація та уніфікація процесів	<ul style="list-style-type: none"> • створення стандартів та шаблонів для бізнес-процесів • сприяє однорідності та зниженню складності управління
4.	Зміна корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> • покращення співпраці, комунікації між співробітниками для створення більш ефективної та інноваційної робочої атмосфери
5.	Фокус на клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • перегляд процесів з точки зору потреб і вимог клієнтів для поліпшення якості послуг та задоволення їх очікувань
6.	Управління якістю та контроль над процесами	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження систем контролю якості, моніторингу та звітності • постійного вдосконалення бізнес-процесів
7.	Гнучкість та адаптивність процесів	<ul style="list-style-type: none"> • створення гнучких та адаптивних процесів • швидкої адаптації до ентропійних змін
8.	Розробка нових стратегій та моделей бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • перегляд стратегій та моделей бізнесу • з метою адаптації до сучасних тенденцій та умов ринку

Цифрові технології вже успішно використовуються для покращення бізнес-процесів в більшості підприємств. Наприклад, в обробній промисловості використання датчиків та систем автоматизації може забезпечити ефективну моніторинг техніки та забезпечити більш точну та швидку обробку даних. У

фінансовому секторі цифровізація бізнес-процесів може допомогти зменшити витрати на операції та забезпечити більш точний та швидкий аналіз даних. У сфері охорони здоров'я цифровізація технологій можуть допомогти забезпечити більш точне та швидке реагування. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємстві повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей і сприяти забезпеченню конкурентних переваг [6-7]. На прикладі виробничого підприємства, розглянемо напрямки цифрового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві:

1. Оптимізація виробництва, а саме перегляд та оптимізація процесів виробництва для покращення продуктивності, зменшення витрат сировини та ефективного використання ресурсів. *Інструменти: Lean Manufacturing, Six Sigma.*

2. Зменшення часу циклу виробництва шляхом вдосконалення процесів з метою скорочення часу від виробництва до поставки продукції на ринок. *Інструменти: Just-In-Time (JIT) виробництво, канбан система.*

3. Управління запасами шляхом оптимізації запасів сировини, готової продукції та товарів у роботі для зниження витрат та забезпечення доступності продукції в потрібний момент. *Інструменти: ABC-аналіз, мінімальна кількість на складі (EOQ).*

4. Якість продукції та контроль якості за допомогою використання систем контролю якості та забезпечення високої якості продукції для задоволення вимог клієнтів та зниження витрат на рекламу. *Інструменти: Total Quality Management (TQM), Statistical Process Control (SPC).*

5. Інновації та розробка нових продуктів, створення процесів для швидкого впровадження нових продуктів на ринок та стимулювання інновацій. *Інструменти: Дизайн-мислення, методологія Design Thinking.*

6. Управління ланцюгом постачання, шляхом оптимізації ланцюга постачання для забезпечення надійності постачання сировини та матеріалів, а також зменшення витрат на логістику. *Інструменти: Supply Chain Management (SCM) системи, Vendor Managed Inventory (VMI).*

7. Зменшення витрат та оптимізація бюджету за рахунок здійснення аналізу та скорочення витрат на всіх етапах виробництва та управління, включаючи адміністративні витрати та витрати на обслуговування. *Інструменти: Cost-Benefit Analysis, Activity-Based Costing (ABC).*

8. Спрощення управління та внутрішнього контролю через зниження бюрократії та скорочення управлінського апарату для спрощення процесів прийняття рішень. *Інструменти: Business Process Management (BPM) системи, Enterprise Resource Planning (ERP) системи.*

Кожен із вищенаведених напрямків реінжинірингу має на меті покращити діяльність підприємства, знизити витрати та підвищити якість продукції, щоб бути більш конкурентоздатними та ефективними на ринку. Саме, впровадження цифрових технологій без уніфікації підходів та стандартів може призвести до фрагментації бізнес-процесів підприємства. Кожен підрозділ або функціональна група може використовувати різні системи та методології, що призводить до неузгодженості та зростання ентропії. Наприклад, різні відділи можуть використовувати різні програмні платформи, що ускладнює інтеграцію та синхронізацію даних. Зростання ентропії в процесі цифровізації є природним наслідком складності та невизначеності, пов'язаних із впровадженням нових технологій і процесів. Щоб успішно управляти цими викликами, підприємства повинні активно працювати над зменшенням рівня ентропії шляхом стандартизації, інтеграції та чіткої комунікації змін у організаційній структурі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифрова трансформація підприємств призводить до підвищення рівня ентропії, що проявляється у вигляді зростання складності, невизначеності та ризиків у бізнес-процесах. Основними чинниками є інтеграція нових технологій, зміна організаційних ролей, проблеми з управлінням даними та збільшення кіберзагроз. Саме трансформація негативного прояву ентропії в позитивний є ключовим фактором для успішної цифровізації бізнесу. Безперечно, стандартизація бізнес-процесів, впровадження систем менеджменту знань та аналітичних інструментів, а також забезпечення чіткого управління змінами сприяють зниженню ентропії і підвищенню ефективності функціонування підприємства. Рівень ентропії в організації може бути як показником ризиків, так і індикатором необхідності для адаптації бізнес-процесів до змін. Розуміння цього дозволяє керівництву підприємств краще планувати та реалізовувати цифрові трансформації, мінімізуючи негативні наслідки. Для успішного управління ентропією в умовах цифрової трансформації необхідно інтегрувати нові підходи до управління даними, кібербезпеки та організаційного розвитку, що включає як технічні рішення, так і зміни в корпоративній культурі, що сприяють більшій гнучкості та адаптивності. Дана тематика є досить актуальною і відповідає потребам сьогодення, саме тому подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу окремих цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн або хмарні обчислення, на рівень ентропії в організаціях, що в свою чергу дозволить глибше зрозуміти специфічні ризики та можливості, пов'язані з впровадженням відповідних технологій.

Отже, більш глибоке розуміння ролі ентропії у цифровій трансформації стане підґрунтям до розробки ефективних стратегій, що є важливим для успішного розвитку сучасних підприємств.

Література

1. Буднікова, Ю. В. (2012). Ентропія як економічна категорія. *Ефективна економіка*, 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1452>
2. Чебакова, Т. О., Чебаков, Д. О., Лобойко, В. І., & Теплюк, М. А. (2022). Інноваційні підходи формування бізнес-моделі підприємства. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*, (27), 12-22. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.27.22.02.02.012.018
3. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
4. Riepina, I., Tepluk, M., & Yamnenko, H. (2023). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 213-236). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
5. Сагайдак, М. П., Смирнов, Є. В., & Теплюк, М. А. (2019). Ціннісно-орієнтоване управління транснаціональними корпораціями. *Вісник Хмельницького національного університету*, (4), 64-68. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-64-68>
6. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957>
7. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>

References

1. Budnikova, Yu. V. (2012). Entropiia yak ekonomichna katehoriia. *Efektivna ekonomika*, 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1452>
2. Chebakova, T. O., Chebakov, D. O., Loboiko, V. I., & Tepluk, M. A. (2022). Innovatsiini pidkhody formuvannia biznes-modeli pidpriemstva. *Zbirnyk naukovykh prats «Vcheni zapysky»*, (27), 12-22. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.27.22.02.02.012.018
3. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
4. Riepina, I., Tepluk, M., & Yamnenko, H. (2023). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 213-236). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
5. Sahaidak, M. P., Smyrnov, Ye. V., & Tepluk, M. A. (2019). Tsinnisno-orientovane upravlinnia transnatsionalnymy korporatsiiamy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (4), 64-68. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-64-68>
6. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957>
7. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-38>

УДК 336.563 =111

NAHAICHUK Viktoriia

Vinnitsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0002-6653-6583>

e-mail: nagaichukviktoriia@gmail.com

FUNDRAISING AND GRANT WRITING: FUNDING STRATEGIES

Fundraising and grant writing are becoming increasingly important elements of financial planning for nonprofit organizations and projects. Fundraising, as a strategy for raising funds through donations and public support, is a vital source of funding for organizations, enabling them to grow and fulfill their social mission. Nowadays effective use of fundraising becomes a key factor in the success of nonprofit sectors. On the other hand, grant writing, which involves obtaining funding through competitive procedures and grant applications, allows organizations to receive financial support for specific projects or programs. Since grants are often awarded for the implementation of innovative and socially significant initiatives, grant writing becomes an important mechanism for fostering change and societal development. The increasing complexity of the financial needs of nonprofit organizations underscores the relevance of fundraising and grant writing as strategies for mobilizing financial resources to achieve their goals. The research is aimed at finding effective methods and tools used to attract funding through fundraising and grant writing, starting with an idea and ending with its implementation. By analyzing the process from initial idea to successful project implementation, the most optimal approaches and strategies for achieving this goal have been identified. Methods used in this research include analysis of current trends and relevant data in the field of fundraising and grant writing, study of successful case studies, and conducting special surveys among experts and practitioners. Various aspects of fundraising, from strategy development to planning execution and result tracking, have been examined. There are diverse tools and strategies that can be utilized to attract funding through fundraising and grant writing. Key elements for successful project implementation include clear goal definition, effective communication planning, and stakeholder engagement. Additionally, strategic resource utilization and networking also play crucial roles in the success of fundraising and grant initiatives. Engagement and support of the community and stakeholders throughout the process significantly influence the outcome. Therefore, clear strategy definition, precise planning, and systematic project pro motion can help achieve the desired financial outcome.

Keywords: trend analysis, fundraising, communication plan, networking, non-profit organizations, funding strategies, resource management.

НАГАЙЧУК Вікторія

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

ФАНДРАЙЗИНГ ТА ГРАНТРАЙТИНГ: СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ

Фандрайзинг і грантрайтинг стають все більш важливими елементами фінансового планування для неприбуткових організацій і проектів. Фандрайзинг, стратегія залучення коштів шляхом збору пожертвувачів і підтримки з боку громадськості, є важливим джерелом фінансування для організацій, оскільки він дозволяє організаціям розвивати та виконувати свою соціальну місію. У сучасному світі зростаючої конкуренції за фінансові ресурси ефективне використання фандрайзингу стає критичним фактором успіху в некомерційному секторі. Написання грантів, з іншого боку, передбачає отримання фінансування через конкурсні процеси та заявки на гранти, що дозволяє організації отримати фінансову підтримку для конкретного проекту чи програми. Оскільки гранти часто призначаються на реалізацію інноваційних та соціально значущих ініціатив, написання грантів стає важливим механізмом сприяння суспільним змінам і розвитку. Дослідження спрямоване на пошук ефективних методів та інструментів залучення фінансування шляхом фандрайзингу та грантів, починаючи з ідеї та закінчуючи реалізацією. Аналізуючи процес від початкової ідеї до успішної реалізації проекту, були визначені найкращі методи та стратегії досягнення цього. Розглянуто різні аспекти залучення фінансування, від розробки стратегій до виконання планування та відстеження результатів.

Ключові слова: аналіз тенденцій, залучення фінансування, комунікаційний план, мережеві зв'язки, неприбуткові організації, стратегії фінансування, управління ресурсами.

STATEMENT OF THE PROBLEM IN A GENERAL FORM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern world is constantly changing, and with it, the requirements for non-profit organizations and projects are also changing. It is increasingly difficult for organizations to ensure financial stability and realize their missions in solving social problems. In this context, the effective use of fundraising and grant writing becomes a necessity, because they are important tools for attracting financial resources. The purpose of the study is to identify the most effective tools and strategies for attracting funding through fundraising and grant writing, from idea generation to successful project implementation. By analyzing current trends in this field and using best practices, optimal approaches to achieving financial goals have been identified. The main research methods include a combination of qualitative and quantitative methods of analysis, including a literature review, statistical data analysis, and expert surveys. The logic of presenting the researched material consists in a systematic analysis of the steps from setting goals to evaluating the results, as well as in clarifying the key factors of successful fundraising. Thanks to the use of the most effective tools and strategies for attracting fundraising and grant writing, non-profit organizations and projects successfully implement their ideas and achieve the desired results.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Domestic and foreign scientists: Krupiak I., Krupiak L., Zaika Yu., Rudiuk Yu., Pateruk N., Ilchenko V., Vashchuk O., Torbas O., Lemeshchenko-Lahoda V., Simakhova A., Mandych O. paid attention to the research of crowdfunding and fundraising technologies in social entrepreneurship.

However, the issue of fundraising and grant writing as a tool for attracting funding for the implementation of projects by non-profit organizations is relevant and requires further consideration.

FORMULATION OF ARTICLE GOALS

The purpose of the article is to reveal the key aspects of fundraising and grant writing that help non-profit organizations and projects attract funding to realize their goals.

OVERVIEW OF THE MAIN MATERIAL

In a situation of economic transformations, when the country's extensive growth potential is exhausted, and destructive trends in economic sectors become a threat, financing of socially important projects is limited. This requires finding alternative sources of funding [1].

Nowadays fundraising is becoming one of the most effective strategies for attracting resources for any enterprise. Fundraising is a strategic process of attracting external resources for the company in order to fulfill various tasks or implement projects. The origin of the term "fundraising" has English roots, where "fund" means funds or funding, and "raise" means finding or collecting. This approach is widely used, because it is an effective method of finding financial and other resources to support the company's activities. Resources that can be raised through fundraising include both tangible and intangible assets, such as human, informational, financial, legal, marketing and many others. The creation of a favorable environment for the implementation of fundraising in the implementation of own projects at socially responsible enterprises is reflected in external support through the solution of specific marketing tasks. These tasks are designed to influence the beliefs of future supporters and investors and attract the maximum amount of resources, mainly for commercial purposes. So, in the context of transformational fluctuations and market instability, especially in Ukraine during the military conflict, the issue of fundraising activity of managing the marketing potential of the enterprise becomes extremely relevant. Although fundraising is more often associated with non-profit (charitable) organizations, its active use is also possible at commercial enterprises, especially when they rely on their active social position and responsibility in the embodiment own business projects [2].

For commercial enterprises, it is often difficult to find their own financial resources for the implementation of various socially responsible programs. In such cases, attracting funds from third-party organizations or private individuals to perform social functions becomes important. Fundraising, in turn, acts as an effective mechanism for this. In the practice of fundraising, there are various sources of raising funds. Among them:

- enterprises (legal entities);
- private individuals (individuals);
- grant organizations;
- state funds.

These entities can act as investors, provide grants, be donors, patrons, financial sponsors or sponsors on barter terms. It is important to consider that each of them has its own conditions and influence on the enterprise.

Fundraising is not limited to monetary funds, but can also include a variety of tangible assets and resources, such as equipment, goods, vehicles, warehouses, machinery, and more [3].

The first steps in developing a fundraising strategy include conducting an analysis of the financial environment, creating a base of potential donors, a detailed study of available resources and identifying needs. Unlike determining success only by the amount of funds raised, indicators of success can be the first meetings with potential donors, the expansion of influence in the media space, and the strengthening of the team's effectiveness. Fundraising should be a strategically organized process that includes a number of key steps for successful implementation:

1. Development of a comprehensive business plan for an investment project.
2. Creating an attractive investment offer.
3. Determination of the target audience of the project to attract potential investors.
4. Ensuring mutually beneficial conditions for all parties involved in the process, which guarantees satisfaction with financing agreements or other benefits for the implementation of socially responsible programs.
5. Support of long-term partnership after the completion of the project and achievement of the set goals.

Thus, the investment strategy of a socially-oriented enterprise should not only ensure profit, but also meet social requirements, taking into account the conditions of use of the funds raised through the active use of fundraising [2].

Involvement of fundraising is becoming more and more relevant for Ukrainian companies looking for stable financing and support for their projects. Ukraine, as a country with a developing economy, has great potential for the development of fundraising initiatives. Let's consider the key tools of fundraising in Ukraine. Non-profit

organizations (NPOs) have the opportunity to receive significant assistance from various donor institutions, including international organizations and foundations, if their project applications are successfully approved. To achieve this goal, you can use various resources, such as, for example, the OpenAid Portal. This is the largest database of international aid projects and programs in Ukraine, as well as an information system that allows you to manage this aid.

In addition, funding for decentralization and local government projects is available on the Decentralization website. When it comes to soliciting support from businesses and philanthropists, it's important to use an "engage, not ask for a donation" approach. The key here is to find partners who share values, build mutually worthy relationships, and maximize the promotion of charity. It is not necessary to have only monetary resources in mind: often a business can provide free assistance in the form of products or services that can be useful for organizing events.

Fundraising can take many forms, including selling branded goods, organizing fairs and holding auctions. Regarding advertising activities, Ukrainian public organizations may benefit from the services of the Exchange of Social Advertising, which are provided free of charge, helping to attract public attention to important issues. Press tours are also an important tool because they help explain the purpose and specifics of the organization's activities, create public impact and awareness, and help attract partners, sponsors, media and other target audiences.

Crowdfunding is another effective way of crowdfunding initiatives, where people pool their resources to support other people or organizations. For example, the Ukrainian crowdfunding platform "Spilnokosh" allows you to raise funds for various projects, starting from the development of social business to the creation of films or inventions [4].

According to research, Internet sources offer the top 10 crowdfunding platforms: Kickstarter, Indiegogo, Patreon, GoFundMe, Crowdrise, PledgeMusic, MightyCause, InKind, Crowdfunder, Give, which entrepreneurs can use to replenish their budget. The type of financing with the help of crowdfunding platforms belongs to irreversible investments. It is important that your projects can be placed on foreign platforms as well. The advantages of this method of financing are the low cost of attracting capital, without the need to pay interest, the popularization of the project and the speed of receiving money. And the main disadvantages are that the amount of investment is limited by the set target amount of funds. If the target amount is not reached, the funds are returned to investors [5].

By exploring and using a variety of methods, including auctions, fairs, press tours, and crowdfunding, companies and community organizations can maximize their potential to raise resources and achieve their goals. Openness to innovative approaches, continuous improvement and open dialogue with the community form the basis of a successful fundraising strategy in today's world.

Among effective tools for attracting funds, it is important to consider such an aspect as grantwriting. Like fundraising, grantwriting is a powerful mechanism for obtaining funding for projects and initiatives. This process requires writing project applications and submitting them to various organizations or foundations that allocate grants for various purposes, including social programs, scientific research, cultural projects and much more. Using the skills and strategies used in fundraising can be useful in grantwriting as well. Both processes require the ability to communicate effectively, confidently argue the needs and goals of the project, and the ability to manage the process of attracting resources.

Grantwriting is the art of writing projects to obtain irreversible financial assistance, which includes a whole set of professional skills in project management, analytics, planning, risk management, marketing, PR management, business communication, and document management. The goal of writing such a project is to convince the grantor that this idea is the most relevant and competitive, and that the team will be able to effectively implement it [6].

Obtaining grants is a significant resource for the implementation of various projects and programs. Key strategies and methods that will help to effectively promote projects and increase the probability of success in grantwriting:

1. Analysis of financing organizations. The first step in grantwriting is the analysis of potential funding organizations. It is important to determine which funds, organizations or institutions match your needs and project goals. A thorough study of their selection criteria and previous projects they have supported will help you determine whether the project meets their requirements.

2. Development of a high-quality project application. A key stage is the development of a project application that clearly reflects the goals, objectives, strategies and methods of the project. It should be structured, concise and convincing in order to attract the attention of funding organizations. It is also important to consider all the necessary elements, such as the budget, the implementation schedule and the system for monitoring and evaluating the results.

3. Building effective partnerships. Cooperation with other organizations, community groups or government agencies can increase the success of a grant application. Partnerships can provide additional resources, expert support and expand the impact of your project.

4. A systematic approach to finding grants. Finding grants is a systematic process, which requires time and perseverance. It is important to use a variety of sources of information, such as foundation websites, databases, and grant funding news. You can also study the experience of other organizations and use their successful approaches.

The general approach to grantwriting is one of careful analysis, strategic planning, and a systematic approach. Using these strategies will help to increase the chances of successfully obtaining a grant and implementing the project.

CONCLUSIONS FROM THIS RESEARCH AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

In this study, it was found that the successful fundraising activity of the project requires great efforts and is always aimed at the maximum attraction of investors, donors and sponsors. The importance of effective use of fundraising and grantwriting as strategic tools for attracting project financing should be emphasized. These tools not only help organizations get the resources they need to implement their projects, but also help increase their visibility, develop marketing strategies, and establish partnerships. The right strategy for approaching fundraising and grant writing, as well as professional training and project planning, is extremely important.

However, success in fundraising and grant writing requires organizations to not only have effective strategies, but also a deep understanding of these processes. Planning, marketing, analytics, communications and risk management are just some of the skills that must be mastered for successful project implementation.

Understanding the characteristics and needs of the target audience, effective use of information resources and platforms, as well as the development of individualized approaches to each project are the key components of successful fundraising and grant writing. In addition, it is important to remember that this is not only a process of attracting funds, but also an opportunity to build sustainable relationships with partners, develop your network of contacts and contribute to social progress.

A variety of sources of funding were explored, including businesses, private individuals, grant-making organizations, and state funds. The strategy of project promotion is considered through the prism of practical activities and includes the formation of a business plan, the creation of an investor proposal, the definition of the target audience, the conclusion of contracts and the establishment of long-term partnership relations.

In today's world, where the competition in the funding market is becoming more and more intense, the efficiency and strategy of attracting funds through fundraising and grant writing is becoming a key success factor for many organizations and projects. With the help of these tools, it is possible not only to obtain the necessary financial resources, but also to attract the attention and support of the public, to expand the network of partners and sponsors, as well as to implement innovative and socially responsible projects.

Therefore, the effective use of fundraising and grant writing is an important element of the fundraising strategy, which allows organizations and projects not only to realize their missions and goals, but also to grow and develop in the face of constant changes and challenges.

References

1. Krupiak I., Krupiak L. (2019) Osoblyvosti rozvytku fandraizynhu v Ukraini. *Efektivna ekonomika*. Dniprovskiy derzhavnyi ahrarnoo-ekonomichnyi universytet. Dnipro, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.53>.
2. Zaika Yu. (2022) Fandraizynhovyi potentsial cherez aktyvnu marketynhovu polityku pidpriemstva. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal menedzhmentu, ekonomiky ta finansiv*, vol. 1, no. 4, pp. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.04>.
3. Rudiuk Yu. (2017) Fandraizynhovyi potentsial cherez aktyvnu marketynhovu polityku pidpriemstva. *Biznes i fandraizynh*. Available at: <http://surl.li/qyxpq>.
4. Pateruk N. (2018) Fandraizynh: yak i de zaluchaty resursy hromadskym orhanizatsiiam. *Hromadska orhanizatsiia «Informatsiino-analitychnyi tsentr "Hromadskiy Prostir"»*. Available at: <http://surl.li/jkzee>.
5. Ilchenko V. (2022) Vplyv kraudfandyngu na efektyvnyi rozvytok sotsialnoho pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*. PU "Prychornomorskyi naukovo-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii". Odesa, vol. 64, pp. 36–41.
6. Vashchuk O., Torbas O., Lemeschenko-Lahoda V., Simakhova A., Mandych O. (2024) Hrant: kerivnytstvo do dii:posibnyk. Rada molodykh uchenykh pry MON. Zaporizhzhia, 114 p.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-39>

УДК 338.48.339.1

ПОПАДИНЕЦЬ Назарій

Національний університет «Львівська політехніка»,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»

<https://orcid.org/0000-0002-7556-6135>
popadynets.n@gmail.com

НЕЗВЕЩУК-КОГУТ Тетяна

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

<https://orcid.org/0000-0002-0006-1909>
t.semenivna@gmail.com

ДАНИЛО Ярослав

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

<https://orcid.org/0000-0002-7439-9136>
danyloyaroslav98@gmail.com

БІЛЕЦЬКА Наталія

ПВНЗ «Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва»

<https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>

РОЗВИТОК ТРАНСКОРДОННИХ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ: СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ТА МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті акцентовано увагу на необхідності збалансованого розвитку туризму через маркетингове забезпечення, що включає широкий спектр компонентів, від нормативно-правових до інформаційних ресурсів. Проаналізовано ключову роль інформаційного блоку у покращенні маркетингової ефективності. Встановлено, що порівняно з міжнародною практикою, особливо країнами Європейського Союзу, де маркетингові стратегії впроваджуються з метою підтримки та розвитку туризму, Україна має відчутну відсутність досвіду у формуванні національних маркетингових стратегій. Рекомендовано розробка та інтеграція пілотних маркетингових стратегій на регіональному рівні. Висвітлено важливість формування кластерних ініціатив та чітке визначення функцій туристичного кластера як ключових напрямків для стимулювання розвитку регіонального туризму. Розглянуто стратегічні ініціативи розвитку транскордонних туристичних кластерів, які включають комплекс заходів, спрямованих на популяризацію та оптимізацію функціонування кластерів. Основні заходи охоплюють проведення тренінгів, участь у туристичних виставках, розробку веб-сайтів, а також організацію тематичних турів і культурних заходів. Окреслено важливість розробки ефективної маркетингової стратегії на основі детального прогнозування розвитку туристичної сфери, яка повинна включати аналіз поточних тенденцій та впливу зовнішніх факторів. Визначено, що успішність маркетингової стратегії залежатиме від заходів, які допоможуть нейтралізувати негативні тенденції в галузі та сприятимуть залученню туристів. Підкреслено необхідність моніторингу для виявлення ефективності стратегічних ініціатив та коригування дій у майбутньому. Наголошено на потребі створення системи показників для оцінки діяльності туристичної сфери регіону, що дозволить забезпечити довгостроковий розвиток туризму через цілеспрямоване впровадження маркетингових стратегій.

Ключові слова: кластер, маркетинг, ефективність, стратегія, туризм, туристичний потенціал, транскордонні регіони, регіон, пандемія, сталий розвиток, міжнародне співробітництво, іноземні інвестиції, інтернет маркетинг, глобалізація.

POPADYNETS Nazariy

Lviv Polytechnic National University,
Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine

NEZVESHCHUK-KOHUT Tetyana

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

DANYLO Yaroslav

Uzhhorod National University

BILETSKA Natalia

PHEE "Vinnytsia institute of designing of clothes and entrepreneurship"

THE DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER TOURISM CLUSTERS: STRATEGIC INITIATIVES AND MARKETING SUPPORT

Tourism development in border regions is characterized by a number of features, among which favorable geographic conditions play a significant role, facilitating the attraction of both domestic and foreign tourists. This, in turn, helps to provide employment for the local population, increase revenues to local budgets, and improve the socio-economic indicators of border areas. Effective use of regional marketing tools and the application of marketing research results in the field of tourism services can solve many existing problems in this sector. This article focuses on the necessity for balanced tourism development through comprehensive marketing support, which includes a range of components from regulatory to informational resources. It analyzes the pivotal role of the informational segment in enhancing marketing effectiveness. Compared to international practices, particularly in European Union countries where marketing strategies are implemented to support and develop tourism, Ukraine exhibits a notable lack of experience in formulating national marketing strategies. The development and integration of pilot marketing strategies at the regional level are recommended. The importance of forming cluster initiatives and clearly defining the functions of a tourism cluster as key directions for stimulating regional tourism development is highlighted. This study examines strategic

initiatives for the development of cross-border tourism clusters, which involve a series of actions aimed at promoting and optimizing cluster operations. Key measures include conducting training, participating in tourism fairs, developing websites, as well as organizing themed tours and cultural events. The importance of developing an effective marketing strategy based on detailed forecasting of the tourism sector's development is outlined, which should include an analysis of current trends and the impact of external factors. It is determined that the success of a marketing strategy will depend on measures that help mitigate negative industry trends and enhance tourist attraction. The necessity of monitoring to assess the effectiveness of strategic initiatives and adjust actions in the future is emphasized. The need to create a system of indicators to evaluate the performance of the tourism sector in the region is highlighted, which will ensure the long-term development of tourism through targeted implementation of marketing strategies.

Keywords: cluster, marketing, efficiency, strategy, tourism, tourism potential, cross-border regions, region, pandemic, sustainable development, international cooperation, foreign investments, Internet marketing, globalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті зміцнення державності України та її інтеграції у міжнародне співтовариство, економічна політика країни щодо розвитку внутрішнього туризму має потенціал ефективно інтегрувати регіональні, національні та міжнародні інтереси. Сучасний етап розвитку туризму в Україні характеризується наявністю значних викликів, але також і відкриває нові можливості та перспективи для цієї сфери. Вплив пандемії, а далі війни помітний у зменшенні кількості платоспроможних туристів та зростанні вартості туристичних та готельних послуг, що спричинило гальмування розвитку тих видів економічної діяльності, які пов'язаних з туризмом, та які понесли значні збитки. Водночас, туризм залишається важливим джерелом бюджетних надходжень, і підтримка його стабільного функціонування у складних посткризових умовах стає пріоритетним завданням як для держави, так і для регіональної влади.

Нестача фінансових, інфраструктурних та кадрових ресурсів у сфері туризму спонукала до пошуку нових методів активації цієї сфери. Одним з найефективніших виявилися кластерні моделі, які дозволяють колективно використовувати наявні туристичні ресурси, зменшуючи трансакційні витрати, сприяючи впровадженню інновацій та реалізації маркетингових заходів для промоції туристичних продуктів на рівні кластера. В теоретичному та практичному аспектах зростає значення розробки та впровадження системи маркетингового забезпечення, спрямованого на розвиток туризму на регіональному рівні. Це важливо для підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів і забезпечення ефективного функціонування регіональної економіки.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження різних аспектів розвитку туризму на національному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема інноваційних компонентів у туризмі, зеленого туризму, маркетингу в туризмі, а також методів аналізу впливу зовнішніх чинників на цю сферу в межах регіону чи країни загалом, є предметом наукових праць таких вітчизняних учених, як: І. Ангелко та ін. [1], М. Барни та ін. [2], Г. Васильченко [3], В. Даниленко-Кульчицька [4], Г. Заячківської [5-6], Г. Олексюк та ін. [7-11], А. Мазаракі [12], Д. Мушки та ін. [13-14], Н. Гоблик-Маркович [15], Н. Попадинця та ін. [19], О. Телетова та ін. [17], А. Якимчук та ін. [18], Т. Шелеметьєвої та ін. [19]. Ці автори внесли значний вклад у розуміння і поглиблення тематики розвитку туризму, включаючи екологічні аспекти та сучасні тенденції інноваційного розвитку в даній галузі. Однак, важливим елементом дослідження яке мало розкрити є використання маркетингових інструментів у розвитку регіонального туризму.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження стратегічних ініціатив та маркетингового забезпечення для розвитку транскордонних туристичних кластерів задля виявлення ключових напрямки для підвищення ефективності та привабливості туризму в прикордонних регіонах

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток туризму в прикордонних регіонах характеризується рядом особливостей, серед яких важливе місце займають сприятливі географічні умови, які сприяють привабливості як вітчизняних, так і іноземних туристів. Це, в свою чергу, сприяє забезпеченню зайнятості місцевого населення, збільшенню надходжень до місцевих бюджетів та підвищенню соціально-економічних показників прикордонних територій. Ефективне застосування інструментів регіонального маркетингу та використання результатів маркетингових досліджень у сфері туристичних послуг можуть вирішити багато наявних проблем у цій галузі.

Маркетинг у туристичній сфері представляє собою систематичне узгодження послуг, що пропонуються туристичними підприємствами, із реальним попитом на ринку, де кожна пропонувана послуга має бути рентабельною для підприємства та конкурентоспроможнішою порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів [11].

Основна суть маркетингу в туризмі полягає в орієнтації на споживача і постійному пристосуванні послуг підприємства до вимог ринку. Маркетингова діяльність у туризмі включає комплекс заходів,

спрямованих на оптимальне задоволення потреб споживачів через розробку, рекламування і доставку туристичного продукту до кінцевого користувача. Ці заходи дозволяють аналізувати попит та пропозиції на ринку, прогнозувати тенденції його розвитку, ефективніше організувати комерційну діяльність та розробляти стратегії розвитку територіальної структури туристичної галузі.

Додатково економічні заходи мають на меті стимулювати розвиток туризму в регіоні, підвищити конкурентоспроможність як окремих туристичних продуктів, так і регіону в цілому, розвивати нові види туристичних продуктів та збільшити інвестиційну привабливість регіонального туризму, а також формувати нові територіальні форми інтеграції у вигляді туристичних кластерів [13]. Серед соціальних заходів основним є створення туристичних та рекреаційних послуг, які відповідають запитам місцевого населення, стимулювання розвитку депресивних районів через нові робочі місця в туризмі, покращення кваліфікаційного рівня населення, підвищення туристичного іміджу регіону та налагодження міжнародної співпраці для сприяння розвитку внутрішнього та в'їзного туризму.

Досліджуючи економічний розвиток туризму прикордонного регіону варто зазначити, що тривалий процес створення маркетингового забезпечення для розвитку туризму зумовлений трансформаційними змінами, кількісно-якісним ростом та поліпшенням у межах адміністративно визначеної території. Прикордонний регіон характеризується низьким рівнем економічного розвитку порівняно з центральними областями, зниженням обсягів промислового виробництва, обмеженим інноваційним потенціалом та слабозрозуміною інфраструктурою, що веде до скорочення робочих місць та збільшення соціальної напруженості [16]. У зв'язку з цим, розвиток туризму в прикордонному регіоні, який має значний туристичний потенціал, може вирішити численні соціально-економічні проблеми цих територій. Тісна співпраця з сусідніми країнами, з якими регіон має спільну історію, ментальність, населення та родинні зв'язки, може сприяти цьому процесу.

На сьогодні економічна ситуація є нестабільною і тому економіка прикордонного регіону стикається з дисбалансом між внутрішньорегіональним та зовнішнім фокусом на ринках туризму. Система маркетингових заходів, орієнтованих на ідентифікацію та задоволення потреб споживачів туристичних послуг, має за мету синхронізувати внутрішні та міжнародні аспекти економічної діяльності у сфері туризму.

Таким чином, маркетингове забезпечення розвитку туризму в прикордонному регіоні визначається як комплекс маркетингових заходів, які є необхідними для популяризації регіону як туристичної дестинації. Це забезпечення базується на синергії маркетингових інструментів і стратегій, спрямованих на розвиток туристичної діяльності на даній території. Особливість такого підходу полягає у створенні умов для трансформації туристичного розвитку регіону, перетворенні кордону на каталізатор регіонального розвитку, а також у формуванні основ для транскордонної співпраці [17].

Маркетингове забезпечення розвитку туризму в конкретному регіоні розглядається як інтегрований комплекс заходів, спрямованих на підвищення привабливості туристичного регіону та ефективність маркетингу туристичної діяльності на його території. Цей процес базується на використанні синергії між різними маркетинговими інструментами та підходами.

Туристичний маркетинг включає в себе декілька ключових особливостей, зумовлених характеристиками туристичних послуг:

- Невідчутність – туристичні послуги не мають фізичного виразу, що ускладнює оцінку їхньої якості до моменту споживання. Тому однією з основних задач маркетингу є зробити послугу більш відчутною за допомогою візуалізації, підкреслення її вигод і зменшення сприйняття ризику при купівлі.
- Неоднорідність – якість туристичної послуги може змінюватись в залежності від умов та часу надання послуги, а також від кваліфікації персоналу, що робить її контроль більш складним.
- Недовговічність – туристичні послуги не можуть бути збережені для майбутнього продажу або використання, тому маркетинг має стимулювати попит протягом конкретного, часто короткого, періоду.
- Цілісність – туристичний продукт є комплексом різноманітних послуг, де важлива висока якість кожного з компонентів. У сучасному світі спостерігається тенденція до створення змішаних туристичних продуктів, що вимагає інтеграції різних послуг у єдиний пакет.

На сьогодні виникає необхідність збалансованого розвитку туризму як ключової галузі регіональної економіки та суміжних секторів. Такий підхід має на меті підвищення якості життя місцевого населення та забезпечення високої якості туристичних послуг, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичної діяльності і сприятиме соціально-економічному зростанню прикордонних територій.

Адже збалансований розвиток туризму через маркетингове забезпечення здійснюється завдяки взаємодії різних компонентів, що включають нормативно-правову базу, екологічні, кадрові, фінансові, інституційні, інфраструктурні, інноваційні, соціокультурні, політичні, природно-кліматичні, історико-архітектурні та інформаційні ресурси (рис. 1). Особлива увага в дослідженні приділяється інформаційному блоку, який визнано ключовим елементом маркетингового забезпечення. Відтак, для покращення маркетингової ефективності туризму рекомендується удосконалити інформаційний (статистичний) супровід маркетингових дій у туристичній сфері, інтегруючи його з регіональним маркетингом.

Варто зазначити, що у міжнародній практиці, зокрема в країнах-членах Європейського Союзу, у туристичній сфері впровадження маркетингових стратегій сприяло позитивному розвитку цієї сфери. Міжнародний досвід у формуванні та реалізації таких стратегій підкреслює значення активізації маркетингових ініціатив у туризмі, особливо в кризові та посткризові періоди, необхідність диверсифікації туристичних продуктів та розробки нових туристичних напрямків для приваблення туристів та підтримки економіки [5-6].

Проте, в Україні існує відчутна відсутність досвіду у створенні маркетингових стратегій туризму на національному рівні через брак методології та механізмів реалізації. Тому рекомендується спочатку запровадити пілотні стратегії на регіональному рівні. Таку маркетингову стратегію розвитку туризму доцільно інтегрувати у вже існуючу Стратегію розвитку туризму та курортів, яка передбачає створення єдиної маркетингової системи в сфері туризму, включаючи заходи з формування позитивного іміджу країни та її регіонів. Також важливо забезпечити формування системи маркетингової підтримки національного туристичного продукту на внутрішніх та зовнішніх ринках. На регіональному рівні такі маркетингові стратегії можна розробляти в рамках регіональних стратегій соціально-економічного розвитку або як окремі документи.

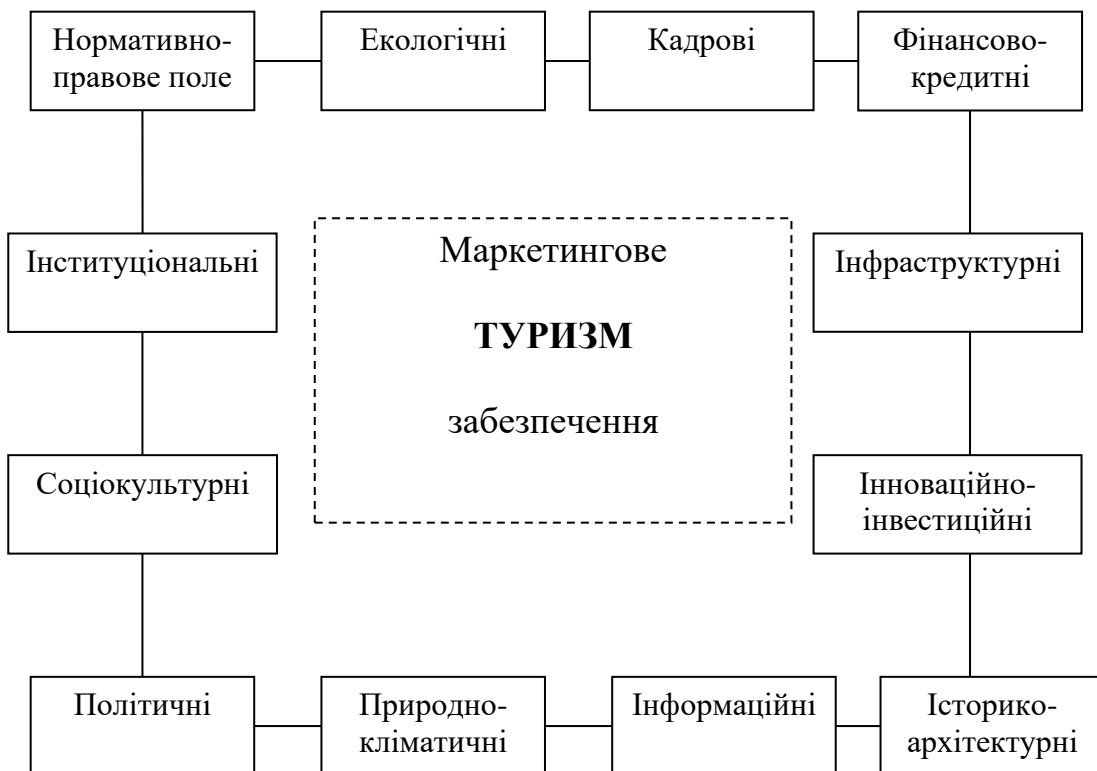


Рис.1. Компоненти системи ресурсного забезпечення для збалансованого розвитку туризму в прикордонному регіоні
Джерело: [15]

Розробка кластерних ініціатив виступає ключовим напрямком для стимулювання розвитку туризму в регіоні та створення сприятливих умов для впровадження маркетингових заходів. Критично важливим є чітке визначення функцій туристичного кластера, що дозволяє оцінювати напрямки його діяльності. Варто визначити перспективи створення на базі туристичного кластера прикордонної території транскордонного туристичного кластера.

Основним інструментом для стимулювання розвитку туризму служить маркетингова стратегія туризму. Таким чином нами запропоновано проект ефективної маркетингової стратегії для прикордонного регіону у якому сформульована основна мета, визначений перелік стратегічних цілей та завдань, а також розроблені конкретні етапи її реалізації (табл. 1).

Стратегічні ініціативи розвитку транскордонних туристичних кластерів включають ряд заходів, таких як популяризація кластерів, оптимізація їх функціонування, організація тренінгів, бізнес-семінарів та брифінгів, участь у туристичних виставках, розробка веб-сайтів кластерів, випуск рекламних матеріалів та прес-релізів, а також проведення регулярних економічних і туристичних форумів [7-9]. Також передбачається організація тематичних турів, таких як еколого-історичні та науково-пізнавальні, розвиток відповідних для регіону видів туризму, організація культурних заходів в межах кластерів, наприклад, музичних фестивалів, а також налагодження співпраці між посередницькими організаціями різного профілю.

Таблиця 1

Стратегічні цілі й завдання маркетингової стратегії розвитку туризму в прикордонному регіоні

Цілі стратегії	Завдання стратегії
Розробка унікальної туристичної пропозиції, яка базується на наявному туристичному потенціалі регіону.	Вдосконалення наявних туристичних продуктів. Створення та запуск нових туристичних продуктів.
Надання туристичній галузі висококваліфікованих фахівців для обслуговування відвідувачів та ефективного управління туристичними послугами.	Здійснення аналітичних досліджень для визначення потреб галузі в кваліфікованих кадрах. Навчання нових спеціалістів для роботи в туристичній сфері. Підвищення кваліфікації працівників основних та супутніх галузей, розвиток освітніх програм серед місцевого населення.
Реалізація збалансованого розвитку туризму в регіоні, що включає заходи зі збереження природного довкілля.	Поліпшення комунікаційної доступності регіону, його атракцій та туристичних продуктів. Розширення туристичної інфраструктури, засноване на принципах збалансованого розвитку території. Захист навколишнього середовища та збереження історико-культурної спадщини.
Організація ефективної діяльності туристичного комплексу з метою подальшого створення транскордонного туристичного кластеру.	Зміцнення ролі державних органів влади, бізнесу та громадських інституцій. Розвиток міжсекторного партнерства. Стимулювання транскордонної співпраці.
Розробка та імплементація інтегрованої системи маркетингу та просування регіону на національних та міжнародних туристичних ринках.	Розробка та впровадження стратегій для формування туристичного іміджу та бренду області. Розробка туристичного продукту Закарпатської області, орієнтованого на потреби туристів. Збір та аналіз статистики, діагностика туристичних потоків. Розвиток ринку туристичних послуг. Аналіз конкуренції на туристичних ринках. Організація промоційних та рекламних кампаній. Впровадження нових маркетингових технологій у туристичну діяльність.

Джерело: побудовано за даними [15]

У ході дослідження було виявлено, що розробка ефективної маркетингової стратегії повинна базуватися на комплексному прогнозуванні розвитку туристичної галузі регіону, застосовуючи методики такі як експоненційне згладжування Брауна. Враховуючи вплив пандемії, а тепер війни на функціонування туристичних організацій, варто глибше аналізувати трансформаційні зміни у галузі для виявлення трендів та напрямків розвитку туризму в майбутньому.

Успіх маркетингової стратегії розвитку туристичного продукту залежатиме від заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних тенденцій у функціонуванні туристичної галузі області, зокрема через інтенсифікацію залучення туристів до регіону. На сьогодні виникає ще і необхідність у моніторингу досягнення або недосягнення стратегічних цілей і можливість коригування маркетингових заходів. Потрібно розробити систему показників для систематичного моніторингу діяльності суб'єктів туристичної сфери в регіоні, що дозволить надати рекомендації щодо його проведення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, нами визначено, що для забезпечення довгострокового розвитку туризму в регіоні необхідно створити ефективно функціонуючу маркетингову систему. Основні задачі цієї системи мають включати дослідження ринку туристичних послуг, аналіз активності та пропозицій вітчизняних та міжнародних партнерів, прогнозування попиту на туристичні послуги, а також вивчення структури та напрямків туристичних потоків. Крім того, слід зосередитися на формуванні позитивного іміджу туристичних ресурсів регіону та активному брендингу території через засоби масової інформації.

Література

1. Anhelko I.V., Oryshchyn I.S., Popadynets N.M., Zhuravel Yu. V., Nezveshchuk-Kohut T.S. Theoretical and methodological principles of tourist attractiveness of territories. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. №3(143). С. 43-47.
2. Барна М.Ю., Білецька І.М., Попадинець Н.М. Розвиток туристичного сектора в умовах глобалізації та цифровізації економіки України. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. №1(83). С. 93-97.
3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
4. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив пандемії КОВІД-19 на туристичний ринок світу і України. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2020. Випуск № 58. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-20>

5. Заячківська Г. А. Семак Б. Б. Розробка стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 28-33.
6. Заячківська Г. А. Маркетинг міжнародного туризму: міжкультурний вимір. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_13
7. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. №3 (105) 2022. С-95-105.
8. Олексюк Г. В., Сліпецький М. І. Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу. *Регіональна економіка*. 2023. № 2 (108) С. 125-137
9. Олексюк Г.В., Попадинець Н.М. Особливості територіального маркетингу в Україні. С. 8-10. *Information and Innovation Technologies in the XXI Century: 4. International Scientific Conference (23-24 September 2021)*. University of Technology, Katowice, 2021. 56 p.
10. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. №3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>.
11. Олексюк Г.В., Хром'як Й.Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67-88.
12. Мазаракі А. А. Інновінг в туризмі: монографія ; за заг. Ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
13. Мушка Д. В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М. Сутність та еволюція digital-маркетингу. *Регіональна економіка*. 2021. №2(100). С. 200-204. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-18>
14. Мушка Д. В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М., Коваль О. Д. Методологія оцінки впливу діджитал-маркетингу на ефективність бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 174 – 180.
15. Гоблик-Маркович Н. М. Маркетингове забезпечення розвитку туризму в прикордонному регіоні. Автор. к.е.н., ДНВЗ “Ужгородський національний університет”. Ужгород. 23 с.
16. Попадинець Н. М., Пастернак О.І. Особливості сучасного маркетингу транскордонних регіонів. Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 квітня 2018 року / за заг. ред. проф. І.І. Черленяка. Ужгород: Видавництво УЖНУ «Говерла», 2018. С. 35-38.
17. Телетов О. С., Хижняк М. О. Маркетингові підходи до надання туристичних послуг в умовах України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 200-212.
18. Якимчук А., Попадинець Н., Валюх А., Скрипко Т., Левков К. Сільський «зелений» туризм як каталізатор розвитку місцевої економіки в процесі децентралізації влади. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 1. Pp.232–259. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.12>
19. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Момотенко Д. Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST- аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 53. С. 38-46.

References

1. Anhelko I.V., Oryshchyn I.S., Popadynets N.M. Zhuravel Yu. V., Nezveshchuk-Kohut T.S. Theoretical and methodological principles of tourist attractiveness of territories. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2020. №3(143). S. 43-47.
2. Barna M.Iu., Biletska I.M., Popadynets N.M. Rozvytok turystychnoho sektora v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahranoho universytetu*. 2020. №1(83). S. 93-97.
3. Vasylychenko H., Parasiuk I., Yeremenko N. Planuvannya rozvytku terytorialnykh hromad. *Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannya. Asotsiatsiia mist Ukrainy. K.: TOV «Pidpriemstvo VI EN EL»*, 2015. 256 s.
4. Danylenko-Kulchytska V. A. Vplyv pandemii KOVID-19 na turystychnyi rynek svitu i Ukrainy. *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*. 2020. Vypusk № 58. S. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-20>
5. Zaiachkovska H. A. Semak B. B. Rozrobka stratehichnoi marketynhovoї prohramy rozvytku viznoho turyzmu v Ukraini. *Transformatsiina ekonomika*. 2023. № 2. S. 28-33.
6. Zaiachkovska H. A. Marketynh mizhnarodnoho turyzmu: mizhkulturnyi vymir. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriiia : Ekonomichni nauky*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_13
7. Oleksiuk H. V., Podolskyi O. S. Problemy ta perspektyvy turystychnoi industrii Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Rehionalna ekonomika*. №3 (105) 2022. S-95-105.
8. Oleksiuk H. V., Slipetskyi M. I. Osoblyvosti upravlinnia turystychnoiu sferoiu na osnovi PESTLE-analizu. *Rehionalna ekonomika*. 2023. № 2 (108) S. 125-137
9. Oleksiuk H.V., Popadynets N.M. Osoblyvosti terytorialnoho marketynhu v Ukraini. S. 8-10. *Information and Innovation Technologies in the XXI Century: 4. International Scientific Conference (23-24 September 2021)*. University of Technology, Katowice, 2021. 56 p.
10. Oleksiuk H. V., Popadynets N. M., Samotii N. S. Upravlinnia terytorialnymy hromadamy na zasadakh terytorialnoho marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty. *Rehionalna ekonomika*. 2021. №3(101). S. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>.
11. Oleksiuk H.V., Khromiak Y.Ia., Popadynets N. M. Marketynhova stratehiia yak instrument realizatsii stratehichnoho planu rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika Ukrainy*. 2022. № 7. S. 67-88.
12. Mazaraki A. A. Innovinh v turyzmi: monohrafiia ; za zah. Red. A.A. Mazaraki. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2016. 532 s.

13. Mushka D. V., Bondarenko V. M., Popadynets N. M. Sutnist ta evoliutsiia digital-marketynhu. Rehionalna ekonomika. 2021. №2(100). S. 200-204. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-18>
14. Mushka D. V., Bondarenko V. M., Popadynets N. M., Koval O. D. Metodolohiia otsinky vplyvu didzhytal-marketynhu na efektyvnist biznesu. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2022. Tom 7. № 1. S. 174 – 180.
15. Hoblyk-Markovych N. M. Marketynhove zabezpechennia rozvytku turyzmu v prykordonnomu rehioni. Avtor. k.e.n., DNVZ “Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet”. Uzhhorod. 23 s.
16. Popadynets N. M., Pasternak O.I. Osoblyvosti suchasnoho marketynhu transkordonnykh rehioniv. Marketynh ta menedzhment u fokusi vyklykiv novoi ekonomiky: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 26-28 kvitnia 2018 roku / za zah. red. prof. I.I. Cherleniaka. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 2018. S. 35-38.
17. Tielietov O. S., Khyzhniak M. O. Marketynhovi pidkhody do nadannia turystychnykh posluh v umovakh Ukrainy. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2013. № 3. S. 200-212.
18. Iakymchuk A., Popadynets N., Valiukh A., Skrypko T., Levkov K. Silskyi «zelenyi» turizm yak katalizator rozvytku mistsevoi ekonomiky v protsesi detsentralizatsii vlady. Agricultural and Resource Economics. 2021. Vol. 7. No. 1. Pp.232–259. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.12>
19. Shelemetieva T. V., Hres-Yevreinova S. V., Momotenko D. Yu. Analytychnyi instrument stratehichnoho menedzhmentu: vykorystannia PEST- analizu v turyzmi. Prychornomorski ekonomichni studii. 2020. Vypusk 53. C. 38-46.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-40>

УДК 332.13:004

МЕДИНА Андрій

Державний університет інфраструктури та технологій

<https://orcid.org/0000-0003-0321-7996>e-mail: andreymedina@ukr.net

УСТИЛОВСЬКА Анастасія

Державний університет інфраструктури та технологій

<https://orcid.org/0000-0002-9297-7614>e-mail: ustilovskaya.an@ukr.net

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕВЗЕНЬ НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНостІ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті розглянуті питання щодо структури та важливості транспортної системи України. Проведено аналіз індексу ефективності логістики, що дозволяє сформуванню перспективні вектори розвитку галузі шляхом групування за показниками країн. За результатами проведеного кластерного аналізу сформовано чотири групи європейських країн, відповідно чого визначено, що транспортна галузь України та аналізованих європейських країн має певну схожість, що спричинена, перш за все, вдалим географічним розташуванням та ідентичність характеристик транспортної інфраструктури. Встановлено, що транспортні перевезення є вкрай важливими не лише на рівні країни, а й на рівні окремого громадянина, тож перевезенню пасажирів приділено особливу увагу. Для аналізу транспортних перевезень пасажирів було обрано комунальне підприємство «Київпаstrans», що є одним з найбільших в Києві та Україні, основним напрямом діяльності якого є перевозка пасажирів в місті Київ. Для визначення впливу та вагомості різних показників на чистий дохід від реалізації послуг КП «Київпаstrans» (результуючий показник) застосовано методи економіко-математичного моделювання. Доведено, що модель є статистично достовірною і може використовуватися для аналізу впливу факторів на ефективність функціонування муніципального транспорту у м. Київ. Аналіз лінійної регресійної моделі показав, що найбільший вплив на чистий дохід від реалізації продукції має кількість пасажирів та вартість транспортних засобів. Інші фактори (інвестиції в оновлення транспортних засобів та рентабельність пасажирських перевезень) не мають достатнього впливу, що підтверджено за допомогою методів економіко-математичного моделювання. Побудовано матрицю стратегій розвитку підвищення якості надання транспортних послуг, що ґрунтується на прямій взаємозалежності рівня цифровізації системи управління транспортним підприємством та оцінкою рівня задоволеності клієнтів, створена на основі проведеного анкетування серед мешканців міста Києва.

Ключові слова: цифровізація, діджиталізація, цифрова трансформація, Індустрія 4.0, транспорт, транспортна система, пасажирські перевезення, клієнтоорієнтованість, муніципальний транспорт, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, кластерний аналіз, економіко-математичне моделювання.

MEDYNA Andrii, USTILOVSKA Anastasiia

State University of Infrastructure and Technologies

FORMATION OF A PASSENGER TRANSPORTATION STRATEGY ON THE BASIS OF CUSTOMER-ORIENTATION AND DIGITALIZATION OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF UKRAINE

The article examines issues related to the structure and importance of the transport system of Ukraine. An analysis of the logistics efficiency index was carried out, which allows to form promising vectors of the industry's development by grouping according to country indicators. According to the results of the conducted cluster analysis, four groups of European countries were formed, according to which it was determined that the transport industry of Ukraine and the analyzed European countries has a certain similarity, which is caused, first of all, by a good geographical location and the identity of the characteristics of the transport infrastructure. It has been established that transportation is extremely important not only at the level of the country, but also at the level of an individual citizen, so passenger transportation is given special attention. For the analysis of passenger transportation, the municipal enterprise "Kyivpastrans" was chosen, which is one of the largest in Kyiv and Ukraine, the main activity of which is the transportation of passengers in the city of Kyiv. Economic and mathematical modeling methods were used to determine the impact and importance of various indicators on the net income from the provision of services of KP "Kyivpastrans" (resulting indicator). It has been proven that the model is statistically reliable and can be used to analyze the influence of factors on the efficiency of municipal transport in the city of Kyiv. The analysis of the linear regression model showed that the number of passengers and the cost of vehicles have the greatest influence on the net income from the sale of products. Other factors (investments in the renewal of vehicles and profitability of passenger transport) do not have sufficient influence, which is confirmed by means of economic-mathematical modeling methods. A matrix of development strategies for improving the quality of transport services has been built, which is based on the direct interdependence of the level of digitalization of the transport enterprise management system and the assessment of the level of customer satisfaction, created on the basis of a questionnaire conducted among Kyiv residents.

Keywords: digitization, digital transformation, Industry 4.0, transport, transport system, passenger transport, customer orientation, municipal transport, strategy, development strategy, strategic management, cluster analysis, economic and mathematical modeling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Як показують проведенні дослідження, шляхом опитування населення, задоволення пасажирів перевозками муніципальним транспортом знаходиться на досить невисокому рівні. Також, наразі, в період трансформацій всіх сфер життя, спровокованих четвертою промисловою революцією «Індустрія 4», гостро постає питання цифровізації. Тож, найголовнішою проблемою транспортної галузі, а саме перевезення пасажирів муніципальним транспортом – є недостатня клієнтоорієнтованість та низький рівень цифровізації.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням цифровізації та трансформації в галузі транспорту присвячено низку наукових публікацій вітчизняних науковців, серед яких: Каличева Н.С., Масан В.В., Тупкіна К.О. [7], Лозова Г.М., Клименко В.В., Кожолянко І.А. [8], Чаркіна Т.Ю., Григоренко А.Д. [9] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є сформулювати перспективи розвитку транспортної системи України; побудувати модель ефективності функціонування муніципального транспорту; побудувати матрицю стратегій розвитку підвищення якості надання транспортних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Транспортна галузь є однією з найприоритетніших та найважливіших галузей народного господарства, специфікою якої є те, що ця галузь не створює нових товарів, а надає послуги з перевезення пасажирів та вантажів, водночас надання послуг з вантажних перевезень відносять до виробничої сфери. Функціонування економіки країни не можливе без транспортної системи, адже належне функціонування цієї системи є запорукою стабільності умов обороноздатності країни, безперебійної роботи підприємств, національної безпеки, підвищення якості життя населення та сукупного розвитку країни.

Єдина транспортна система України, як зазначено в Законі України «Про транспорт», включає: 1) транспорт загального користування, до якого належить залізничний транспорт, морський транспорт, річковий транспорт, автомобільний транспорт, авіаційний транспорт, міський електротранспорт, у т.ч. метрополітен; 2) промисловий залізничний транспорт; 3) відомчий транспорт (транспортні засоби, що є в наявності у суб'єктів підприємницької діяльності, організацій та установ, що вони використовуються виключно для власних потреб); 4) трубопровідний транспорт (використовується для транспортування трубопроводами газоподібних середовищ, рідких та твердих матеріалів); 5) шляхи сполучення загального користування (споруди призначені для транспортування вантажів та пасажирів, до яких відносять: водні та залізничні шляхи, автодороги, повітряні лінії, мости, естакади та ін.) [1]. Україна має досить вдале географічне розташування на перетині торговельних шляхів, що дозволяє отримати вигоди від глобалізації економічних процесів.

Транспортні перевезення забезпечують належне функціонування економічних відносин усіх держав світу. Відповідно, якщо обсяг перевезень має тенденцію до збільшення – економіка країни зростає, якщо обсяг перевезень скорочується – це свідчить про наявність кризових явищ [2].

Специфіка транспортної галузі вказує на пряму залежність від економічного розвитку держави чи регіону, а отже висока розвиненість транспортної інфраструктури є запорукою розвитку бізнесу. Тож, слід зазначити, що розвиток транспортної галузі має тісний зв'язок з розвитком економіки України та країн ЄС. Вищезгаданий зв'язок доцільно визначити з наданням характеристики, що дозволить сформулювати перспективні вектори розвитку галузі шляхом групування за показниками країн. Індекс ефективності логістики в цьому випадку грає головну роль та виконує функцію індикатора бечмаркінгу, який спроможний визначити проблеми і можливості аналізованих країн (рис. 1).

Критерієм для визначення схожості й відмінності кластерів є відстань між точками на діаграмі розсіювання. Цю подібність можна «виміряти», вона дорівнює відстані між точками на графіку. Спосіб визначення міри відстані між кластерами, яку називають ще мірою близькості, існує небагато. Найпоширеніший спосіб – обчислення евклідової відстані між двома точками i та j на площині, коли відомі їхні координати X і Y :

$$D_{ij} = \sqrt{(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2}$$

За результатами кластерного аналізу сформовано чотири групи європейських країн. Україна входить до найбільшої за кількістю суб'єктів аналізу групу, тому пропонується дослідити цю вибірку більш детально (табл. 1).

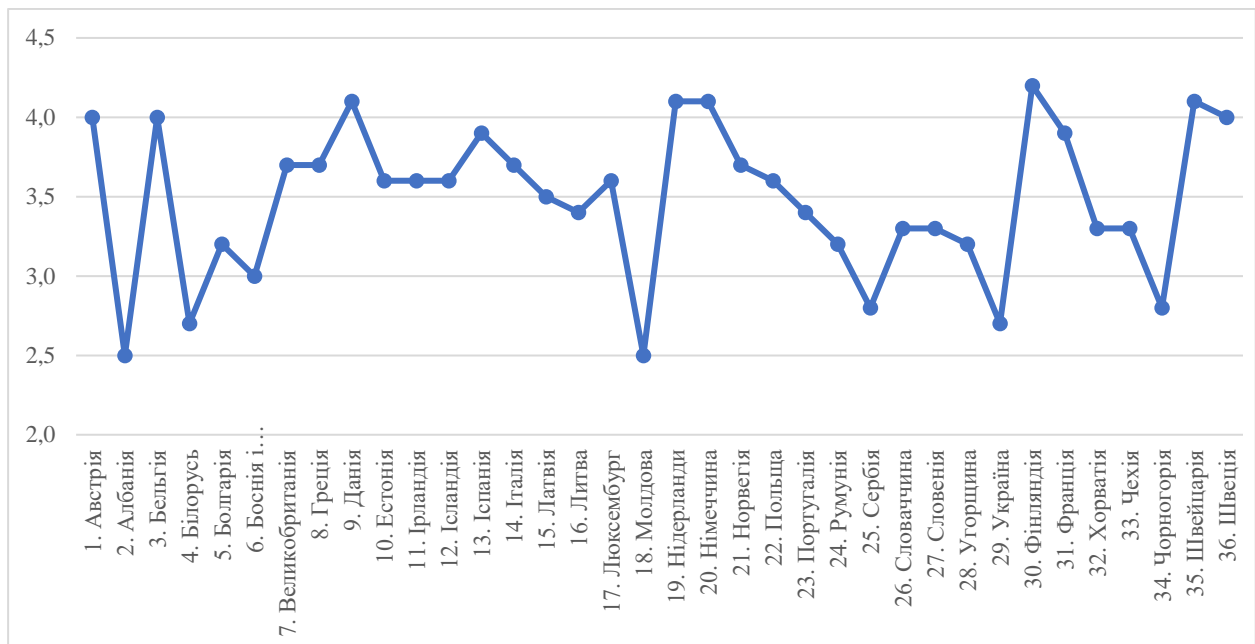


Рис. 1 Індекс ефективності логістики європейських країн

Примітка: побудовано авторами на основі джерела [3]

Таблиця 1

Зведені показники підгрупи країн

Країна	Індекс ефективності логістики	ВВП, млн дол США	ВВП на душу населення, дол США	Рівень зайнятості, %
Австрія	4,0	471,00	46698	74,90
Білорусь	2,7	72,79	6204	63,90
Болгарія	3,2	90,35	9551	53,90
Боснія і Герцеговина	3,0	24,47	6264	41,80
Греція	3,7	218,00	20288	90,86
Естонія	3,6	38,10	21143	69,10
Іспанія	3,9	1418,00	27703	52,05
Латвія	3,5	40,93	17081	64,70
Литва	3,4	70,97	18535	74,30
Молдова	2,5	14,51	3582	44,10
Польща	3,6	688,00	17117	72,30
Португалія	3,4	255,00	22126	57,40
Румунія	3,2	301,00	12189	63,30
Сербія	2,8	63,56	7493	50,70
Словаччина	3,3	115,00	18878	71,90
Словенія	3,3	60,06	25350	72,60
Угорщина	3,2	177,00	16336	64,90
Україна	2,7	160,00	2033	65,30
Хорватія	3,3	71,60	16610	65,80
Чехія	3,3	291,00	20237	75,30
Чорногорія	2,8	6,23	7889	79,30
Середнє значення показників	3,26	221,31	16347,95	65,16

Проведений аналіз дає змогу зробити наступні висновки: транспортна галузь України та аналізованих європейських країн має певну схожість, що спричинена, перш за все, вдалим географічним розташуванням та ідентичність характеристик транспортної інфраструктури.

Транспортні перевезення є вкрай важливими не лише на рівні країни, а й на рівні окремого громадянина, тож перевезенню пасажирів слід приділити особливу увагу.

Для аналізу транспортних перевезень пасажирів було обрано комунальне підприємство «Київпаstrанс», що є одним з найбільших в Києві та Україні, основним напрямом діяльності якого є перевозка пасажирів в місті Київ.

Для визначення впливу та вагомості різних показників на чистий дохід від реалізації послуг КП «Київпаstrанс» (результуючий показник) пропонується застосувати методи економіко-математичного моделювання. Розрахунки проводимо за допомогою програмного продукту SPSS Statistics.

Таблиця 2

Вихідні дані КП «Київпастрас». Розраховано за даними звітності КП «Київпастрас»

Фактори	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції,	-1940416	-1647430	1596605	615 140	1 082 142
Вартість транспортних засобів	6850297	8210451	9111174	10158556	10671199
Інвестиції в оновлення транспортних засобів	228615,2	1683054,8	763990,5	485741,7	471841,9
Рентабельність пасажирських перевезень	-4,32	-3,18	12,38	39,44	19,04
Кількість перевезених пасажирів, млн.пас.	323,2	213,0	247,6	144,7	224,5

Примітка: побудовано авторами на основі даних звітності КП «Київпастрас» [4]

Регресійний аналіз доречно застосувати для побудови прогнозу, тестування гіпотез та виявлення прихованих взаємозв'язків в даних.

Рівняння лінійно регресійної моделі має наступний вигляд:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k + u \quad (1)$$

де y – залежна змінна;

(x_1, x_2, \dots, x_n) – незалежні змінні;

u – випадкова похибка, розподіл якої в загальному випадку залежить від незалежних змінних, але математичне очікування якої рівне нулю.

За допомогою методу лінійної регресії у додатку SPSS Statisticks розраховуємо: коефіцієнт детермінації, що дозволяє пояснити ступінь дисперсії вхідних величин результуючою; статистику Фішера, яка дозволяє оцінити значущість факторів і їх взаємодії; критерій Дурбин-Уотсона для визначення автокореляції (табл. 2).

Коефіцієнт детермінації (R^2) моделі залежності випадкової величини y від факторів x визначається наступним чином:

$$R^2 = 1 - \frac{D[y|x]}{D[y]} = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2} \quad (2)$$

де $D[y] = \sigma_y^2$ – дисперсія випадкової величини,

$D[y|x] = \sigma^2$ – умовна (за фактором x) дисперсія залежної змінної.

У випадку моделі лінійної регресії з константою маємо наступний вираз:

$$R^2 = \frac{SS_{reg}}{SS_{tot}} \quad (3)$$

Пояснена сума квадратів:

$$SS_{reg} = \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2, \quad (4)$$

Загальна сума квадратів:

$$SS_{tot} = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 = n \hat{\sigma}_y^2, \quad (5)$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i, \quad (6)$$

де y_i, \hat{y}_i – фактичне та розраховане значення пояснюваної змінної;

Скоригований коефіцієнт детермінації використовують для можливості порівняння моделі з різним числом факторів так, щоб число даних факторів не впливало на статистику R^2 :

$$\bar{R}^2 = R_{adj}^2 = 1 - \frac{SS_{reg}}{\frac{SS_{tot}}{n-1}} = 1 - (1 - R^2) \frac{n-k}{n-1} \leq R^2. \quad (7)$$

У загальному вигляді критерій Фішера використовують для порівняння дисперсії двох випадкових вибірок з нормальним розподілом за формулою:

$$F = D_1 / D_2 \quad (8)$$

де D_1 – більша дисперсія;

D_2 – менша дисперсія.

Критерій Дарбіна-Уотсона (чи DW-критерій) – статистичний критерій, що використовується для знаходження автокореляції залишків першого порядку регресійної моделі, розраховується за такою формулою:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^n (\epsilon_t - \epsilon_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n \epsilon_t^2} \approx 2(1 - p_1), \quad (9)$$

де ϵ – залишки регресії;

p – коефіцієнт автокореляції першого порядку.

Автокореляція відсутня, якщо виконується наступна умова:

$$d1 < DW \text{ та } d2 < DW < 4 - d2 \quad (10)$$

Можна користуватися приблизним правилом і вважати, що автокореляція залишків відсутня, якщо $1,5 < DW < 2,5$.

Таблиця 3

Зведені показники щодо якості побудованої економіко-математичної моделі

Модель	R	R ²	Скоригований R ²	Стандартна похибка оцінки	Дарбін-Уотсон
1	0,922 ^a	0,907	0,794	93401,120	2,042
2	0,905 ^b	0,819	0,759	76939,625	2,617

Предиктори: (конст) Вартість транспортних засобів, Кількість перевезених пасажирів, млн.пас._a

Предиктори: (конст) Вартість транспортних засобів_b

Залежна змінна: Чистий прибуток_c

За двома побудованими моделями показники R та R² мають значення, яке прямує до 1, що свідчить, про щільний зв'язок (0,9 – 0,99 за шкалою Чеддока: зв'язок дуже сильний). Отже, дані, надані моделями, будуть відповідати дійсності, бо 79,4 % за першою моделю та 75,9 % – за другою, зміни вихідної змінної визначається впливом вхідних змінних. Тест Дурбін-Уотсон використовуємо для перевірки гіпотези про відсутність автокореляції в векторі залишків регресійної моделі, значення показника максимально наближено до 2, що є критерієм відсутності автокореляції. Загалом, можна ствержувати що перша модель, побудована на основі двох факторів (вартість транспортних засобів та кількість перевезених пасажирів) є більш надійною та достовірною. Тому, у подальшій роботі будемо розглятами лише її.

Таблиця 4

Дисперсійний аналіз^a

Модель	Сума квадратів	Середній квадрат	Статистика Фішера (F)	Знач.
1	Регресія	80676944096,095	4,624	0,178 ^b
	Залишок	17447538289,905		
	Всього	98124482386,000		

a. Залежна змінна: Чистий прибуток

b. Предиктори: (конст) Вартість транспортних засобів, Кількість перевезених пасажирів, млн.пас.

Модель, розроблена на основі множинної регресії та перевірена за критеріями Фішера та Стьюдента, є адекватною та характеризує вплив цих факторів на кінцевий результат.

Отже, переходимо безпосередньо до розрахунків коефіцієнтів необхідних для визначення рівняння лінійно-регресійної моделі (табл. 5).

Для обчислення емпіричного значення t-критерію (критерій Стьюдента) в ситуації перевірки гіпотези про відмінності між двома залежними вибірками (наприклад, двома пробами одного і того ж тесту з часовим інтервалом) застосовується наступна формула:

$$t = \frac{|M_d|}{\sigma_d / \sqrt{N}} \quad (11)$$

де $|M_d|$ – середня різниця значень,

σ_d – стандартне відхилення різниць.

У рівнянні можуть бути прийняті тільки ті регресійні коефіцієнти, які є статистично значущими (критерій t-Стьюдента). Стандартизовані коефіцієнти регресії (Бета) - показники внеску кожної змінної у регресійну модель.

Таблиця 5

Коефіцієнти регресійного рівняння

Модель	Нестандар. коефіцієнти		Станд. коеф.	t	Знач.	Статистика колінеарності		
	B	Стандарт. похибка	Бета			толерантність	КРД	
1	Константа	-835102,478	619040,242		-1,349	0,31		
	Кількість перевезених пасажирів	204,512	1082,146	0,084	0,189	0,868	0,449	2,227
	Вартість транспортних засобів	0,099	0,045	0,967	2,174	0,162	0,449	2,227

Слід відмітити, що значення КРД (Variance Inflation Factor) біля кожної незалежної змінної менше 10, тобто ефекту мультиколінеарності не спостерігається та регресійна модель допустима для подальшої роботи.

Грунтуючись на отриманих результатах маємо наступне лінійне рівняння регресії:

$$y = -835102,478 + 204,512x_1 + 0,099x_2,$$

де y – чистий дохід від реалізації послуг;

x_1 – кількість перевезених пасажирів;

x_2 – вартість транспортних засобів.

Аналіз залишків проводиться з метою перевірки якості підгонки рівняння регресії. Залишки представляють собою різницю між фактичними значеннями залежної змінної та значеннями залежної змінної, обчисленими за отриманим рівнянням регресії для відповідних значень рядків незалежних змінних. Якщо регресійна модель підігнана добре, ряд залишків має нормальний розподіл (рис. 2).

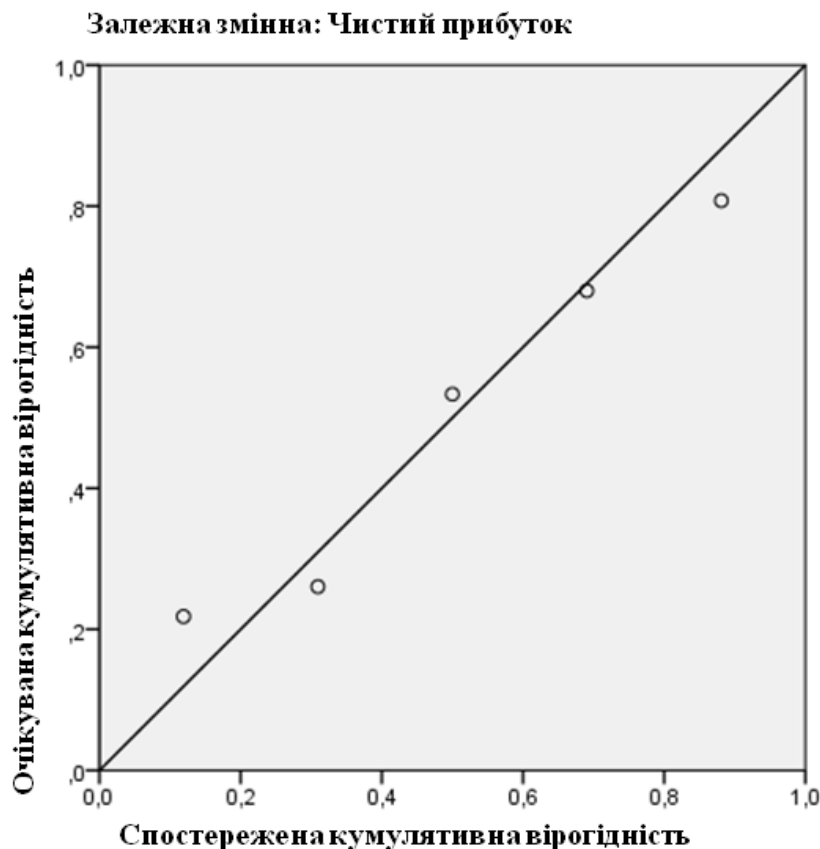


Рис. 2 Вірогідний графік регресії стандартизованих залишків

Загалом, доведено, що модель є статистично достовірною і може використовуватися для аналізу впливу факторів на ефективність функціонування муніципального транспорту у м. Київ. Аналіз лінійної регресійної моделі (6) показав, що найбільший вплив на чистий дохід від реалізації продукції має кількість пасажирів та вартість транспортних засобів. Інші фактори (інвестиції в оновлення транспортних засобів та

рентабельність пасажирських перевезень) не мають достатнього впливу, що підтверджено за допомогою методів економіко-математичного моделювання [5].

Як зазначено вище, одним з найвпливовіших індикаторів, що мають вплив на чистий дохід від реалізації продукції (послуг) – є кількість пасажирів, що напряму залежить від їх задоволення отриманими послугами транспортування. Дані щодо задоволення клієнтів наданих послуг КП «Київпастрансом» було отримано шляхом проведення анкетування серед мешканців та гостей столиці, яке включало питання з комфорту перевезення, якості транспортних засобів, швидкості перевезень, зручності маршрутів та ін.

Дослідження рівня задоволеності клієнтів через методи прямої комунікації дозволяє визначити пріоритетні вектори розвитку та підвищення рівня якості надання транспортних послуг. У цьому розрізі, актуалізується питання цифровізації задля підвищення якості комунікативного процесу. Саме тому, можна стверджувати, що цифровізація прямо впливає на рівень якості наданих послуг та, відповідно, рівень задоволеності клієнтів.

Автором пропонується матриця стратегій розвитку підвищення якості надання транспортних послуг, що ґрунтується на прямій взаємозалежності рівня цифровізації системи управління транспортним підприємством та оцінкою рівня задоволеності клієнтів (рис. 3), створена на основі проведеного анкетування серед мешканців міста Києва.

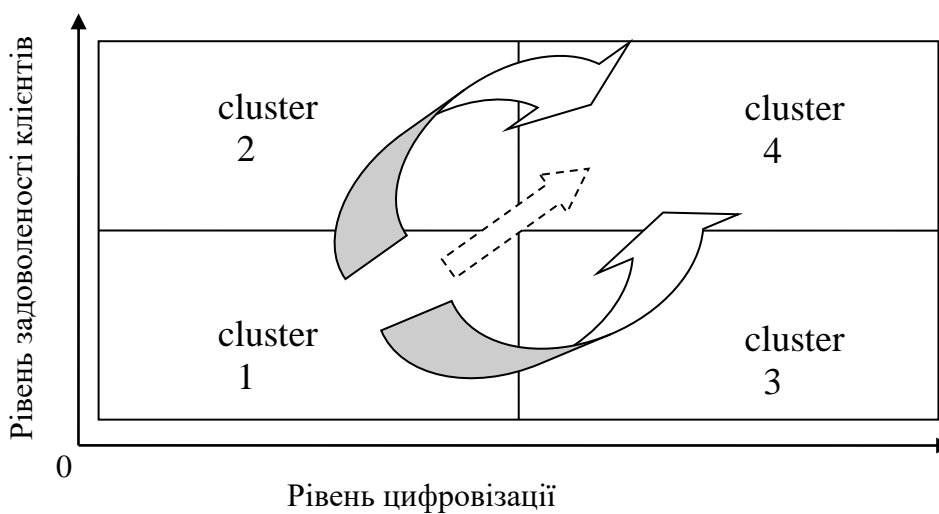


Рис. 3 Матриця стратегій та пріоритетні вектори розвитку

Примітка: розроблено автором на основі джерела [6]

Cluster 1 – характеризується низьким рівнем задоволеності клієнтів від наданих транспортних послуг та низьким рівнем цифровізації. Дана стратегія притаманна для перевезення пасажирів застарілими транспортними засобами з відсутністю можливості оплати проїзду безготівковими формами оплати (автобуси).

Cluster 2 – характеризується низьким рівнем цифровізації і водночас високим рівнем задоволеності клієнтів. Прикладом для даного кластеру є соціальний транспорт (можливість перевезення пасажирів з інклюзією та особливими потребами) та можливість пільгового проїзду різних видів транспорту.

Cluster 3 – характеризується високим рівнем цифровізації та низьким рівнем задоволеності клієнтів (пасажирів). Даній стратегії притаманне перевезення пасажирів тролейбусами. На достатній рівень цифровізації, в даному випадку, вказує наявність трекерів та безготівкова оплата, але все ж таки задоволення клієнтів залишається на низькому рівні через те, що тролейбуси користуються автодорогами загального користування, на яких не завжди наявна окрема смуга для громадського та спецтранспорту, як наслідок досить часто потрапляють в затори.

Cluster 4 – характеризується високим рівнем задоволення клієнтів (пасажирів) та високим рівнем цифровізації наданих послуг. Це саме та бажана стратегія, якої прагне досягти підприємство. Адже в умовах її реалізації кількість задоволених клієнтів стає більшою, надання послуг з перевезення стає зручнішим та скорочуються витрати. Як приклад, перевезення пасажирів швидкісним трамваєм.

Таблиця 6

Узагальнена характеристика квадрантів матриці стратегій*

Квадранти матриці стратегій

Cluster-1	Cluster-2
<ul style="list-style-type: none"> - невизначеність часу очікування транспорту; - низький рівень соціальної відповідальності; - недостатня кількість транспортних засобів; - застарілий автопарк; - відсутність можливості оплати проїзду безготівковою формою оплати. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість придбання фізичного квитка; - необхідна кількість транспортних засобів для перевезення пасажирів громадським транспортом; - можливість пільгового проїзду.
Cluster-3	Cluster-4
<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень соціальної відповідальності; - високий рівень стратегічного управління; - моніторинг виробничих процесів; - роботизація та автоматизація в контролі транспортних потоків; - ввічливе поведіння персоналу з пасажирами; - оновлений автопарк; - розвинена логістична система. 	<ul style="list-style-type: none"> - наявні маршрути сполучення; - чіткий графік руху громадського транспорту; - наявність портативних пристроїв (дані геолокації); - підвищення безпеки перевезень пасажирів; - можливість оплати проїзду безготівковою формою оплати; - високий рівень соціальної відповідальності.

Примітка. Сформовано автором

З метою проведення порівняння особливостей кластерів вищевказані дані представимо у вигляді таблиці для зручнішого сприйняття (табл. 7).

Таблиця 7

Порівняння основних критеріїв визначених кластерів*

Критерії	Cluster-1	Cluster-2	Cluster-3	Cluster-4
1. Безпечне перевезення пасажирів	+	+	+	+
2. Високий рівень стратегічного управління	-	-/+	+	+
3. Високий рівень соціальної відповідальності	-	-/+	+	+
4. Розвинена логістична система	-	-	+	+
5. Ввічливе поведіння з пасажирами	-	-/+	+	+
6. Оновлення автопарку	-	-	+	+
7. Зручні маршрути сполучення	-	-	+	+
8. Чіткий графік руху громадського транспорту	-	-	+	+
9. Моніторинг виробничих процесів	-	-	+	+
10. Можливість оплати проїзду безготівковою формою оплати	-	-	-	+
11. Необхідна кількість транспортних засобів для перевезення пасажирів	-/+	+	-/+	+
12. Наявність портативних пристроїв (дані геолокації)	-	-	-	+
13. Роботизація та автоматизація в контролі транспортних потоків	-	-/+	+	+
14. Можливість пільгового проїзду	+	+	+	+
15. Охопленість маршрутами районів міста	+	-/+	-/+	-/+

Примітка. * Сформовано автором

На основі узагальнених категорій маємо можливість обґрунтувати перехід надання послуг з перевезення пасажирів з одного кластеру в інший, у випадку сформованої та впровадженої ефективної стратегії з використанням цифрових технологій та навичок.

Базовим вектором у розвитку транспортного підприємства є забезпечення задоволеності пасажирів (клієнтоорієнтованість), підвищення ефективності виробничих процесів, скорочення витрат, прискорення бізнес-процесів, забезпечення скорочення завдання шкоди навколишньому середовищу та ін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В статті:

1) розглянуто структуру транспортної системи України;

2) доведено тісний зв'язок розвитку транспортної галузі та розвитку економіки України та країн ЄС, що визначений з наданням характеристики та дозволив сформувати перспективні вектори розвитку галузі шляхом групування за показниками країн. За індикатор бечмаркінгу було прийнято індекс ефективності логістики, який спроможний визначити проблеми і можливості аналізованих країн;

3) проведено кластерний аналіз, за результатами якого, сформовано чотири групи європейських країн. Вказано, що Україна входить до найбільшої за кількістю суб'єктів аналізу групи, тому ця вибірка досліджена більш детально. Встановлено, що транспортна галузь України та аналізованих європейських

країн має певну схожість, що спричинена, перш за все, вдалими географічним розташуванням та ідентичністю характеристик транспортної інфраструктури;

4) на основі даних КП «Київпаstrans» було проаналізовано транспортні перевезення пасажирів. Визначено вплив та вагомість різних показників на чистий дохід від реалізації послуг КП «Київпаstrans» за допомогою методів економіко-математичного моделювання. Розрахунки проведено за допомогою програмного продукту SPSS Statistics;

5) Доведено, що модель є статистично достовірною і може використовуватися для аналізу впливу факторів на ефективність функціонування муніципального транспорту у м. Київ. Аналіз лінійної регресійної моделі показав, що найбільший вплив на чистий дохід від реалізації продукції має кількість пасажирів та вартість транспортних засобів;

6) Сформовано матрицю стратегій розвитку підвищення якості надання транспортних послуг, що ґрунтується на прямій взаємозалежності рівня цифровізації системи управління транспортним підприємством та оцінкою рівня задоволеності клієнтів. Доведено, що бажаною стратегією є Кластер-4, що характеризується високим рівнем задоволення клієнтів (пасажирів) та високим рівнем цифровізації наданих послуг.

Література

1. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.06.2024).
2. Ustilovska A., Khalina V., Smachylo V., Kolmakova O., Chumak E. Analysis of the transport industry's personnel. *Sciences of Europe (Praha, Czech Republic)*. 2021. No 78. Vol. 2. P. 61-68
3. Trade Logistics in the Global Economy 2023. *lpi.world.org*. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf (дата звернення: 24.02.2024).
4. Офіційний веб-сайт КП «Київпаstrans». URL: <https://kpt.kyiv.ua/> (дата звернення: 10.08.2024).
5. Bozhyday I. Justification the competition strategy selection for agricultural enterprises. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol. 5, No 4(49). Pp. 13-17.
6. Смачило В.В., Божидай І.І. Формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств. Монографія. Харків: Факт, 2023. 176 с.
7. Калічева Н. Є. Масан В. В., Тупікіна К. О. Цифровізація у сфері транспорту: переваги та виклики. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовт. 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. С. 292-294.
8. Лозова Г.М., Клименко В.В., Кожолянко І.А. Цифрова трансформація транспортної системи в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Вип. 1 (44). С. 174-186.
9. Чаркіна Т.Ю., Григоренко А.Д. Трансформація структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту: світовий досвід та його адаптація до сучасних умов в Україні. *Review of transport economics and management*. 2023. № 10 (26). С. 150-162.

References

1. On Transport: Law of Ukraine № 232/94–ВР. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 10 November 2019) [in Ukrainian].
2. Ustilovska A., Khalina V., Smachylo V., Kolmakova O. & Chumak E. (2021). Analysis of the transport industry's personnel. *Sciences of Europe (Praha, Czech Republic)*, 78 (2), 67-68 [in English].
3. Trade Logistics in the Global Economy 2023. *lpi.world.org*. [online cit.: 2024-02-26]. Available from: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf [in English].
4. Official website of KP «Kyivpastrans» Retrieved from: <https://kpt.kyiv.ua/>
5. Bozhyday I. (2019). *Technology audit and production reserves*, 5, (4(49)), 13-17 [in English].
6. Smachylo V.V., Bozhyday I.I. (2023). Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi ahropromyslovykh pedpriumstv [Formation of a competitive strategy of argo-industrial enterprises]. Kharkiv: Fact [in Ukrainian].
7. Kalycheva N.E., Masan V.V., Tupkina K.O. (2022). Tsyfrovizatsiya u sferi transport: perevahy ta vyklyky [Digitalization in the field of transport; advantages and challenges]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedgmentu: Materialy VI Mazhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 292-294). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Lozova H.M., Klymenko V.V., Kozholyanko I.A. (2022). Tsyfrova transformatsiya transportnoyi systemy v Ukraini [Digital transformation of the transport system in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky*, 1(44), 174-186 [in Ukrainian].
9. Charkina T.Yu., Grigorenko A.D. (2023). Transformatsiya struktury upravlinnya pasazhyr'skym hospodarstvom zaliznychnoho transport: svitovyy dosvid ta yoho adaptatsiya do suchasnykh umov v Ukraini [Transformation of the passenger management structure of railway transport: world experience and its adaptation to modern condition in Ukraine]. *Review of transport economics and management*, 10 (26), 150-162 [in Ukrainian].

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-41>

УДК: 338.124.4

КОТЕНОК Андрій

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-9262-5865>e-mail: andrii.kotenok@kneu.ua

ЗВЕРЄВ Богдан

<https://orcid.org/0009-0006-4477-4341>e-mail: b.zvieriev@gmail.com

СОКОЛАН Олег

<https://orcid.org/0009-0005-2606-2431>e-mail: oleh.sokolan@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

У статті розглядаються концептуальні підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів, що є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку. Автор аналізує процес реінжинірингу як ключовий метод оптимізації операційних процесів, зосереджуючи увагу на усуненні неефективних складових у виробництві та постачанні. Реінжиніринг дозволяє радикально оновлювати структури бізнесу, що забезпечує підвищення продуктивності та гнучкості підприємств, оптимізує взаємодію між підрозділами, покращує використання ресурсів і знижує витрати. Основна увага приділяється питанням інтеграції реінжинірингу з цифровими технологіями, включаючи штучний інтелект і машинне навчання, які здатні значно підвищити ефективність процесів. Автор наголошує на важливості врахування організаційної культури та людського фактора для успішної реалізації змін. Також у статті окреслено недосліджені аспекти, що потребують подальшого наукового аналізу, зокрема питання адаптації реінжинірингу до малих і середніх підприємств, а також економічні та соціальні наслідки його впровадження. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підприємствам швидко реагувати на змінні ринкові умови, адаптуючи бізнес-модель до нових викликів і технологій, що в перспективі сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Автором наголошено, що реінжиніринг спрямований на інноваційну перебудову бізнес-організацій, при якій усуваються непотрібні витрати праці та створюються умови для продуктивної, творчої роботи кожного співробітника та підрозділу. Підкреслено, що саме реінжиніринг орієнтований не лише на підвищення продуктивності кожної окремої ланки бізнесу, але й на оптимізацію всієї системи взаємодії, що дозволяє досягти максимального ефекту завдяки сумісним зусиллям, організованим найбільш ефективним чином.

Ключові слова: бізнес-процес, бізнес-модель, реінжиніринг, інноваційна перебудова бізнес-організацій

KOTENOK Andrii

Kiev National Economic University named after Vadym Hetman

ZVIERIEV Bohdan, SOKOLAN Oleh

CONCEPTUAL APPROACHES TO UNDERSTANDING BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING: THEORETICAL BASICS AND PRACTICAL ASPECTS

The article examines conceptual approaches to understanding the reengineering of business processes, which is an important tool for increasing the efficiency of enterprises in the conditions of growing competition and rapid changes in the market. The author analyzes the process of reengineering as a key method of optimizing operational processes, focusing on the elimination of inefficient components in production and supply. Reengineering allows you to radically update business structures, which ensures increased productivity and flexibility of enterprises, optimizes interaction between divisions, improves the use of resources and reduces costs. The main focus is on the integration of reengineering with digital technologies, including artificial intelligence and machine learning, which can significantly improve the efficiency of processes. The author emphasizes the importance of taking into account the organizational culture and the human factor for the successful implementation of changes. The article also outlines unexplored aspects that require further scientific analysis, in particular the issue of adapting reengineering to small and medium-sized enterprises, as well as the economic and social consequences of its implementation. Reengineering of business processes allows enterprises to quickly respond to changing market conditions, adapting the business model to new challenges and technologies, which in the long term contributes to increasing the competitiveness and sustainability of enterprises. The author emphasized that reengineering is aimed at innovative restructuring of business organization, which eliminates unnecessary labor costs and creates conditions for productive, creative work of each employee and unit. It is emphasized that reengineering is focused not only on increasing the productivity of each individual business link, but also on optimizing the entire system of interaction, which allows to achieve the maximum effect thanks to joint efforts organized in the most effective way.

Keywords: business process, business model, reengineering, innovative restructuring of business organizations

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних ринкових умовах, де єдиною постійною величиною є зміни, підприємства стикаються з необхідністю впровадження нових інструментів і методів для підвищення своєї ефективності. Постійне зростання конкуренції змушує учасників ринку прагнути до лідерства, що вимагає впровадження механізмів, які здатні спростити цей процес. Оскільки повністю усунути виклики та їх наслідки не завжди

можливо, компанії змушені адаптуватися, особливо через перебудову своїх бізнес-процесів за допомогою реінжинірингу. У зв'язку з динамічним розвитком ринку товарів і послуг, а також орієнтацією вітчизняних компаній на процесно-орієнтовані методи, виникає потреба в застосуванні сучасних підходів до управління бізнес-процесами, серед яких особливе місце займає реінжиніринг. Зі зростанням конкуренції підприємствам доводиться постійно вдосконалювати та оновлювати свої бізнес-процеси. Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із методів, який дозволяє оптимізувати систему ділових операцій підприємства. Часто у виробництві, постачанні та інших складових бізнесу існують неефективні операції, що не приносять реальної користі. Реінжиніринг спрямований на таку перебудову організації бізнесу, при якій усуваються непотрібні витрати праці та створюються умови для продуктивної, творчої роботи кожного співробітника та підрозділу. Він орієнтований не лише на підвищення продуктивності кожної окремої ланки бізнесу, але й на оптимізацію всієї системи взаємодії, що дозволяє досягти максимального ефекту завдяки сумісним зусиллям, організованим найбільш ефективним чином.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Тема реінжинірингу бізнес-процесів є надзвичайно актуальною в умовах сучасного розвитку економіки, особливо в контексті цифрової трансформації та викликів глобалізації. Огляд літератури розкриває ключові аспекти реінжинірингу та його застосування у різних галузях, підкреслюючи важливість адаптації бізнесу до сучасних умов. Туцька і Теплюк [1] у своїй праці досліджують вплив реінжинірингу на підприємства в період їх релокації. Вони підкреслюють важливість перебудови бізнес-процесів у складних умовах змін, зокрема під час переміщення підприємства. Автори наголошують, що реінжиніринг є ключовим інструментом для адаптації бізнесу до нових ринкових умов і забезпечення ефективності його діяльності під час релокації. Вони аналізують практичні аспекти впровадження реінжинірингу, зокрема акцентують на важливості діджиталізації та її впливі на процеси управління підприємствами. Чобіток та інші [2] досліджують моделі розподілу бюджету в управлінні інвестиційними процесами в умовах розвитку цифрової економіки. Їхнє дослідження підкреслює важливість ефективного управління інвестиціями, що сприяє оптимізації бізнес-процесів. Автори зазначають, що застосування новітніх цифрових технологій, таких як автоматизація платформи, може значно підвищити ефективність інвестиційних рішень і допомогти підприємствам адаптуватися до нових викликів цифрової економіки. Рєпіна, Теплюк і Ямненко [3] аналізують трансформацію ідей у проривні інновації в рамках сучасних бізнесових і підприємницьких тенденцій. Вони розглядають інноваційний розвиток як ключовий чинник для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Автори акцентують на тому, що реінжиніринг бізнес-процесів допомагає організаціям інтегрувати інноваційні підходи в існуючі процеси, що дозволяє досягти нових рівнів продуктивності. Гарафонова [4] звертають увагу на стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. Вони підкреслюють, що для успішної адаптації до нових умов, українським підприємствам необхідно впроваджувати сучасні технології та практики реінжинірингу бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та стійкість в умовах швидких змін на ринку. Гарафонова, Янковий [5] аналізують міжнародний досвід застосування інноваційних стратегій фінансового управління для відновлення бізнесу в післявоєнний період в Україні. Вони вказують на те, що реінжиніринг бізнес-процесів у поєднанні з інноваційними підходами до управління фінансами є ключовим чинником для забезпечення швидкого відновлення і стабільного розвитку підприємств у складних економічних умовах.

Отже, літературні джерела підтверджують важливість реінжинірингу бізнес-процесів для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації та нестабільності ринків. Реінжиніринг дозволяє інтегрувати новітні технології та управлінські підходи, що сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У процесі вивчення концептуальних підходів до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів були виявлені кілька недосліджених аспектів загальної проблеми. По-перше, недостатньо розкрито питання інтеграції реінжинірингу з сучасними цифровими технологіями, такими як штучний інтелект і машинне навчання, що можуть значно підвищити ефективність процесів. По-друге, недостатньо досліджено вплив організаційної культури та людського фактора на успішність впровадження реінжинірингу, оскільки саме ці чинники можуть суттєво впливати на результативність змін. По-третє, залишається відкритим питання розробки універсальних методичних підходів для проведення реінжинірингу в різних галузях і умовах, зокрема в контексті малого та середнього бізнесу. Нарешті, існує потреба в більш глибокому вивченні економічних і соціальних наслідків впровадження реінжинірингу, що дозволило б визначити оптимальні стратегії його застосування в різних контекстах. Ці недосліджені аспекти потребують подальшого аналізу та можуть стати основою для майбутніх наукових досліджень у сфері реінжинірингу бізнес-процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є виявлення та систематизація основних теоретичних основ реінжинірингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В ринкових умовах, де постійні лише зміни, існує гостра необхідність в ідентифікації нових інструментів і методів, які здатні допомогти підприємствам стати більш ефективними. Постійно зростаюча конкуренція ініціює потребу суб'єктів ринку надігнати інших і стати першими, а для цього потрібні механізми, які можуть спростити даний процес. Не маючи змоги суттєво усунути ці явища або повністю усунути їх наслідки, компанії змушені адаптуватися до них, особливо шляхом перебудови своїх бізнес-процесів за допомогою інструментів реінжинірингу. У зв'язку з динамічним розвитком ринку товарів і послуг та орієнтацією вітчизняних компаній на процесно-орієнтовані методи виникає необхідність впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами, важливе місце в яких займає реінжиніринг.

Процеси, пов'язані з формуванням ринкових відносин на пострадянському просторі, пандемія та військовий конфлікт спричинили суттєві структурні зміни у промисловому секторі економіки. Змінилися вимоги до сучасного виробництва, основними з яких можна виділити його певну орієнтацію на внутрішній ринок, гнучкість, швидке реагування на запити ринку та інші. Вирішити ці завдання без використання прогресивних технологій та впровадження нових, найчастіше комбінованих технологічних процесів без їх комплексної автоматизації, роботизації та застосування гнучких виробничих систем неможливо.

В умовах сучасної економічної кризи дуже багато питань постає перед суб'єктами господарювання з приводу мобілізації внутрішнього економічного потенціалу для подолання фінансових проблем, а також труднощів, що пов'язані з оптимізацією власного капіталу, скороченням персоналу, переходом на скорочений робочий день, нестачею власних обігових коштів, збільшенням кредиторської заборгованості, неможливістю своєчасно сплачувати заробітну плату працівникам. Необхідно відзначити, що дуже багато бізнес-процесів у виробничій системі підприємства є неефективними, що спонукає топ-менеджмент переглядати функціональні складові виробництва, вести пошук альтернативних варіантів виходу з кризи. Треба зазначити, що не завжди саме удосконалення бізнес-процесів може привести до суттєвих позитивних результатів. Усе це, зрозуміло, визначається в індивідуальних випадках, але треба зауважити, що дуже велика необхідність виникає в підприємств у сучасних умовах саме до використання реінжинірингових заходів, завдяки яким можна здійснити перепроєктування бізнес-процесів під потреби сучасного ринкового середовища з урахуванням впливу на нього кризових явищ в економіці [2].

Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є необхідністю для сучасних підприємств, зокрема використання та впровадження сучасних методів, їх удосконалення в цілому та реінжинірингу зокрема [6 с.146]. Метод реінжинірингу взятий на озброєння провідними компаніями світу. Разом з тим для України реінжиніринг бізнес-процесів – відносно новий підхід до управління. Його поява пов'язана з розвитком інтересу до реструктуризації бізнесу в нових умовах. У роботах українських дослідників цьому підходу приділяється все ж не достатньо уваги. Реінжиніринг поки що мало застосовується у вітчизняному бізнесі. Тому необхідно розібратися в суті реінжинірингу як одного з напрямів запобігання кризовим явищам на підприємствах України.

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Широко використовується функціональне управління, що породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку [4].

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес. Реінжиніринг – це процес проектування того, як має бути організована робота. Якщо раніше проектування використовувалося виключно для створення продуктів, то сьогодні реінжиніринг передбачає, що проектування процесу виконання роботи є надзвичайно важливим. Співробітники можуть бути компетентними, добре підготовленими, високо мотивованими та заохоченими до роботи, але якщо сама робота не була ретельно спланована і спроектована, це не принесе бажаних результатів. Відтак, успіх організації значною мірою залежить від якісно спроектованих процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це комплексний підхід, що передбачає радикальні зміни в діяльності підприємства з метою підвищення виробничої ефективності та оперативного реагування на зміни ринку (включаючи вимоги споживачів і дії конкурентів). Реінжиніринг не застосовується для досягнення незначних поліпшень у роботі підприємства, на кшталт збільшення показників на 10-20%. Він доцільний лише тоді, коли необхідно значно покращити показники діяльності компанії шляхом впровадження нових управлінських підходів. Тобто, реінжиніринг є революційним методом, спрямованим на точкову або комплексну трансформацію компанії, який забезпечує різке підвищення ефективності завдяки зміні бізнес-процесів і налаштуванню або трансформації існуючої бізнес-моделі. Зазначимо, що сутність полягає у виявленні основних бізнес-процесів, їх детальному аналізі, описі зрозумілою мовою та подальшій оптимізації.

Багато сучасних компаній розуміють необхідність реінжинірингу для підвищення загальної ефективності бізнесу. Основними факторами, які спонукають до цього, є:

– необхідність надання інвесторам звітності відповідно до міжнародних стандартів, що описують бізнес-процеси;

– підготовка підприємства до сертифікації згідно з міжнародною системою якості ISO;

– створення нових підрозділів або напрямків діяльності компанії.

Переваги реінжинірингу включають:

– чіткий опис діяльності організації та її підрозділів;

– регламентацію й чітке визначення результатів роботи кожного співробітника;

– спрощення автоматизації та інформатизації процесів управління;

– відповідність до стандартів якості ISO 9000; • скорочення штатів та чіткий опис

кваліфікаційних вимог;

– прозорість бізнес-системи та легкість впровадження планово-бюджетних механізмів;

– гнучкість у побудові організаційних структур.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з метою:

– спрощення організаційної структури;

– перерозподілу та мінімізації використання ресурсів;

– скорочення термінів реалізації потреб клієнтів;

– підвищення якості обслуговування.

Реінжиніринг бізнес-процесів не слід плутати з такими завданнями, як:

– автоматизація обробки інформації;

– реінжиніринг програмного забезпечення;

– реорганізація організаційної структури;

– поліпшення якості продукції та послуг.

Відповідно зазначені завдання можуть вирішуватися окремо, але реінжиніринг бізнес-процесів потребує комплексного підходу. Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів включають:

✓ визначення бізнес-процесів, які сприяють ефективній діяльності підприємства та узгоджуються з його стратегічними цілями;

✓ аналіз та оцінка їх оптимальності за критеріями: якість, витрати, швидкість прийняття рішень тощо; • створення оптимальної моделі виконання процесу;

✓ визначення критеріїв якості для кінцевих та проміжних результатів, а також нормативів виконання;

✓ розробка положень, що деталізують порядок та зміст роботи кожного співробітника, залученого до бізнес-процесу;

✓ проведення навчання працівників.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне оновлення бізнес-процесів для прискорення реакції підприємства на зміни в вимогах споживачів при зниженні витрат, забезпечуючи злагоджену роботу команди висококваліфікованих і мотивованих фахівців. Це передбачає розробку та впровадження інноваційних ідей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, а також підвищення задоволення клієнтів. У процесі реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розроблення удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розроблення плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак є низка загальних вимог, яким кожен із них повинен відповідати. У процесі проведення реінжинірингу можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів полягає у кардинальному оновленні існуючих процесів з метою підвищення швидкості реагування підприємства на змінні вимоги споживачів при одночасному зниженні витрат. Це досягається завдяки злагодженій роботі команди висококваліфікованих та мотивованих фахівців, які розробляють і впроваджують інноваційні ідеї, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію робочих потоків, підвищення продуктивності та якості продукції й послуг, а також покращення задоволеності клієнтів. В процесі реінжинірингу проводиться ретельний аналіз поточного стану бізнес-процесів та розробляється вдосконалена модель, максимально наближена до оптимальної. Важливою складовою є розроблення плану переходу від існуючої моделі управління до модернізованої. Незважаючи на відмінності між бізнес-процесами різних підприємств, існують загальні вимоги, які повинні бути враховані під час реінжинірингу. Основні принципи організації бізнес-процесів, що формуються в ході реінжинірингу, є універсальними та забезпечують ефективне функціонування підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів є стратегічно важливим інструментом, що дозволяє підприємству адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов, покращити якість обслуговування клієнтів та оптимізувати ресурси. Використання інноваційних підходів та комплексне оновлення бізнес-процесів сприяє досягненню високої конкурентоспроможності та ефективності підприємства в довгостроковій перспективі.

Література

1. Туцька, Т. І., & Теплюк, М. А. (2023). Реінжиніринг бізнес-процесів в період релокації підприємства. У В. І. Чобіток (Ред.), *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації*. Харків: Видавництво Іванченка І. С. стор 187-206
2. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
3. Riepina, I., Tepluk, M., & Yamnenko, H. (2023). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 213-236). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
4. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3957>
5. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140>

References

1. Tutska, T. I., & Tepluk, M. A. (2023). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv v period relokatsii pidpriemstva. U V. I. Chobitok (Red.), *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy na osnovi pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovyykh posluh v umovakh didzhytalizatsii*. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. Pp 187-206
2. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.References
3. Riepina, I., Tepluk, M., & Yamnenko, H. (2023). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 213-236). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
4. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3957>
5. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>

УДК 330

КУЧЕР Маргарита

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0000-0002-3868-5311>e-mail: ritakucher@ukr.net

ЖИДИК Андрій

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0009-0009-1952-3200>e-mail: kaf_mev@ukr.net

ТОВТ Юрій

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0009-0004-6330-2038>e-mail: kaf_mev@ukr.net

СТРИЛЕЦЬ Станіслав

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0009-0002-4265-2237>e-mail: kaf_mev@ukr.net

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

У статті проаналізовано діяльність малих та середніх підприємств (МСП) в інноваційному розвитку. Встановлено, що інноваційна діяльність МСП є важливим детермінантом їх розвитку. Виявлено основні проблеми інноваційної діяльності МСП із урахуванням сучасних умов господарювання. Наведено основні причини важливості інновацій для сучасного бізнесу та зазначено яким чином їх можна реалізувати в сучасних умовах. Інноваційна діяльність МСП має велике значення для економіки будь-якої країни. Вона сприяє створенню нових робочих місць, розвитку конкурентоспроможності та росту ВВП. Інновації дозволяють МСП впроваджувати нові технології, покращувати продукцію та послуги, що сприяє їхньому розвитку та збільшенню прибутків. Сучасний стан інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу різниться у розрізі окремих країн. У низці розвинених країн, таких як США та Європейські країни, підтримка інновацій спрямована на стимулювання МСП через дотації та податкові пільги для досліджень та розвитку. Однак у багатьох країнах розвинення інновацій в МСП стикається з бар'єрами, такими як відсутність фінансування, обмежена доступність технологій та недостатня кваліфікація персоналу. У кожній країні є свої унікальні виклики та можливості для розвитку інноваційного потенціалу МСП. На сьогоднішній день Україна активно працює над розвитком інновацій в секторі малого та середнього бізнесу. Урядова політика спрямована на стимулювання інновацій в МСП через створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, сприяння доступу до фінансових ресурсів, технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Проте існують виклики, такі як бюрократичні перешкоди, недостатнє фінансування та обмежений доступ до новітніх технологій, які гальмують інноваційний розвиток МСП в Україні. Інноваційний розвиток МСП є надзвичайно актуальним у сучасному світі. Швидкі зміни в технологіях, ринкові умови та зростання конкуренції ставлять МСП в умови постійного тиску та необхідності вдосконалення. Інновації дозволяють МСП розробляти нові продукти та послуги, зменшувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, тим самим забезпечуючи їхню конкурентоспроможність на ринку. До того ж, інновації сприяють залученню нових клієнтів, розширенню бізнесу та підвищенню прибутковості. Інноваційний розвиток відіграє ключову роль у забезпеченні успішності МСП у сучасних умовах.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, малі та середні підприємства.

KUCHER Marharyta, ZHYDYK Andriy, TOVT Yurii, STRILETS Stanislav

University of Customs and Finance

INNOVATIVE ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CURRENT REALITIES

The article analyzes the activities of small and medium-sized enterprises in innovative development. It was established that the innovative activity of small and medium-sized enterprises is an important determinant of their development. The main problems of innovative activity of small and medium-sized enterprises, taking into account modern business conditions, have been identified. The main reasons for the importance of innovations for modern business are given and it is indicated how they can be implemented in modern conditions. The innovative activity of small and medium-sized enterprises (SMEs) is of great importance for the economy of any country. It contributes to the creation of new jobs, the development of competitiveness and the growth of GDP. Innovations allow SMEs to introduce new technologies, improve products and services, which contributes to their development and increased profits. The current state of innovative development of small and medium-sized businesses varies from country to country. In a number of developed countries, such as the USA and European countries, innovation support is aimed at stimulating SMEs through grants and tax breaks for research and development. However, in many countries, the development of innovation in SMEs faces barriers such as lack of funding, limited availability of technology and insufficient qualification of personnel. Each country has its own unique challenges and opportunities for developing the innovative potential of SMEs. Today, Ukraine is actively working on the development of innovations in the sector of small and medium-sized businesses. Government policy is aimed at stimulating innovation in SMEs by creating favorable conditions for business development, facilitating access to financial resources, technologies and improving staff qualifications. However, there are challenges such as bureaucratic obstacles, insufficient funding and limited access to the latest technologies that inhibit the innovative development of SMEs in Ukraine. Innovative development of

the enterprise is extremely relevant in the modern world. Rapid changes in technology, market conditions and increased competition put businesses under constant pressure and the need to improve. Innovations allow enterprises to develop new products and services, reduce costs, improve the quality of products and services, thereby ensuring their competitiveness in the market. In addition, innovation helps attract new customers, expand business and increase profitability. Thus, innovative development plays a key role in ensuring the success of the enterprise in modern conditions.

Keywords: innovations, innovative activity, innovative development, competitiveness, small and medium-sized enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інноваційний розвиток МСП стикається з багатьма проблемами, серед яких можна виділити наступні: фінансові обмеження – МСП часто стикаються з браком фінансових ресурсів для інвестування в інновації; обмежений доступ до технологій – МСП можуть мати складнощі з доступом до сучасних технологій і обладнання, що є необхідними для впровадження інновацій; недостатній рівень знань і кваліфікації персоналу – відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів або спеціалістів з інноваційного менеджменту може значно ускладнити процес впровадження інновацій; ризики та невизначеність – інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем ризиків та невизначеності, що може відлякувати власників і менеджерів МСП від інвестування в нові розробки; регуляторні бар'єри – жорсткі регуляторні вимоги та складні бюрократичні процедури можуть гальмувати інноваційну активність МСП; обмежені можливості для співпраці: МСП можуть мати обмежені можливості для встановлення партнерств з великими компаніями, науковими установами чи іншими підприємствами, що ускладнює доступ до нових знань і технологій; відсутність стратегічного бачення: часто власники МСП зосереджуються на короткостроковій вигоді, нехтуючи довгостроковими інноваційними стратегіями тощо.

Для подолання цих проблем важливо розробити відповідні державні та приватні програми підтримки, що можуть включати фінансову допомогу, консалтингові послуги, навчання персоналу, створення кластерів та інших форм співпраці між МСП і науково-дослідними установами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вітчизняних та закордонних дослідників, що вивчали питання інноваційного розвитку МСП, можна виділити наступних: Н. Гришко [1], Д. Солодков, В. Гришко, В. Зянько [2], І. Єпіфанова, І. Колодяжна [3], Л. Михайлишин [4], Я. Панфілова [5], В. Сусіденко [7], Ю. Сусіденко, А. Яковлев [8] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Сьогодні у науковому світі існує велика кількість робіт присвячених вивченню інноваційного розвитку МСП, але сучасні реалії – війна в Україні, на яку напала росія, диктують нові умови ведення бізнесу МСП в інноваційному розрізі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація можливостей інноваційного розвитку для МСП.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Систематизуємо основні проблеми, що пов'язані з інноваційними технологіями:

1. Фінансові бар'єри, а саме високі витрати. Розробка та впровадження інноваційних технологій часто вимагають значних фінансових вкладень, що може бути недоступним для багатьох МСП. Сучасні реалії показують, що багато МСП стикаються з труднощами у доступі до фінансових ресурсів, таких як кредити, гранти або інвестиції, необхідні для підтримки інноваційних проектів [2].

2. Технічні проблеми. Багато підприємств малого та середнього бізнесу хвилюються через невизначеність та ризики. Інноваційні технології часто супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризиків, пов'язаних з можливим провалом або нездатністю досягти очікуваних результатів. Наступним технічним аспектом є інтеграція з існуючими системами. Впровадження нових технологій може вимагати складної інтеграції з існуючими процесами та інфраструктурою, що може бути технічно складним процесом [5].

3. Брак кваліфікованих кадрів. На разі в Україні існує проблема не з кількістю фахівців в тій чи іншій сфері, а саме є проблема із наявністю навичок та браком відповідних знань. Впровадження інноваційних технологій вимагає наявності працівників з відповідними знаннями та навичками, які можуть бути дефіцитними на ринку праці. Тому через це МСП самі проводять підготовку кадрів. МСП інвестують в навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що є додатковим фінансовим навантаженням [7].

4. Регуляторні та правові перешкоди. В Україні на законодавчому рівні існує проблема в комплаєнсі та стандартах. Відповідність нових технологій існуючим регуляторним вимогам та стандартам може бути складною та вимагати додаткових витрат часу і ресурсів [1]. Також важливим питанням є захист

інтелектуальної власності. Забезпечення прав на інтелектуальну власність і боротьба з порушеннями цих прав може бути складним і дорогим процесом.

5. Культурні та організаційні бар'єри. Опір змінам. Інше питання – структура організаційної культури. МСП можуть мати культуру, яка не сприяє інноваціям, зокрема через бюрократичні процедури або недостатню підтримку з боку керівництва [10].

6. Етичні та соціальні виклики. Приватність та безпека – інноваційні технології, особливо в галузі інформаційних технологій, можуть викликати занепокоєння щодо приватності та безпеки даних [9]. Впровадження інновацій можуть мати і соціальні наслідки. Автоматизація та роботизація можуть призвести до скорочення робочих місць, що створює соціальні та економічні виклики для суспільства.

Нижче наведено основні причини, чому інновації залишаються важливими для сучасного бізнесу та яким чином їх можна реалізувати в сучасних умовах:

1. Конкурентоспроможність. За допомогою інновацій МСП мають можливість збереження ринкових позицій. Інновації допомагають МСП залишатися конкурентоспроможними, пропонуючи нові та вдосконалені продукти або послуги. Інноваційні продукти або бізнес-моделі дозволяють МСП виходити на нові ринки та залучати нових клієнтів [3].

2. Ефективність та продуктивність. Перш за все потрібно сказати про автоматизацію, що впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та робототехніка, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищуючи ефективність. А оптимізація процесів інновацій допомагає прискорити бізнес-процеси, знижуючи витрати та підвищуючи якість продукції або послуг [4].

3. Відповідність ринковим тенденціям. Із активним плином науково-технічного процесу відбувається зміна споживчих вподобань. Сучасні споживачі очікують нових, інноваційних продуктів та послуг, які відповідають їхнім змінним потребам та бажанням. За допомогою цифрової трансформації МСП поширюють цифрові технології та змушують компанії адаптуватися, впроваджуючи інновації у сфери маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів.

4. МСП вимагають сталого розвитку, якого можна досягнути завдяки впровадженню екологічних інновацій. Компанії, які впроваджують екологічно чисті технології та практики, можуть не лише відповідати вимогам регуляторів, але й залучати екологічно свідомих споживачів. І тут можна підкреслити важливість соціальної відповідальності. Інновації у сфері корпоративної соціальної відповідальності допомагають компаніям робити позитивний внесок у суспільство, що підвищує їхню репутацію.

5. Фінансова вигода. Збільшення доходів – інноваційні продукти та послуги можуть генерувати нові потоки доходів. Інвестиційна привабливість – інноваційні МСП часто привертають більше уваги з боку інвесторів, що може призвести до залучення додаткових фінансових ресурсів.

6. Гнучкість та адаптивність. Швидка реакція на зміни – інноваційні МСП здатні швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, що дозволяє їм адаптуватися до нових умов і вимог.

МСП повинні впроваджувати ефективну інноваційну культуру. Підтримка культури інновацій у МСП сприяє постійному пошуку нових ідей та рішень, що робить бізнес більш стійким до зовнішніх викликів [6].

7. Покращення якості життя. Соціальні інновації – розробка продуктів та послуг, які покращують якість життя людей, сприяє позитивному сприйняттю бренду та його лояльності з боку споживачів. Також важливий аспект – підвищення доступності. Інновації можуть зробити товари та послуги більш доступними для ряду споживачів, підвищуючи їх життєвий рівень [8].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інновації є ключовим фактором успішного розвитку бізнесу. Вони дозволяють МСП бути конкурентоспроможними, ефективними, адаптивними та соціально відповідальними, що в кінцевому результаті сприяє їхньому довгостроковому успіху та стійкості. В сучасних реаліях впровадження інновацій на МСП вимагає систематичного підходу та чітко розробленої стратегії. Ось кроки, які можуть допомогти у цьому процесі: аналіз поточної ситуації; визначення цілей і завдань; розробка інноваційної стратегії; залучення фінансування; підбір і навчання персоналу; розробка та тестування інновацій; впровадження інновацій у виробництво (перехід від тестування до масштабного впровадження інновацій у виробничі процеси, забезпечення необхідної інфраструктури та ресурсів); маркетинг і просування; оцінка та зворотний зв'язок (моніторинг результатів впровадження інновацій, оцінка їх ефективності та збір зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників для подальшого вдосконалення); безперервне вдосконалення. Ці кроки допоможуть МСП успішно впроваджувати інновації, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та стійкий розвиток. МСП повинні здійснювати постійний аналіз та оптимізацію інноваційних процесів для забезпечення їх максимальної ефективності та адаптації до змінних умов ринку і тільки таким чином можна досягнути високого результату розвитку інноваційної діяльності.

Література

1. Гришко Н.Є., Солодков Д.Є., Гришко В.М. Особливості впровадження розумного виробництва на промислових малих і середніх підприємствах: переваги та обмеження. *Інноваційна економіка*. № 1. 2024. С.57–66.
2. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.
3. Колодяжна І.В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 5. 2015. С. 53–56.
4. Михайлишин Л.І. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 6. Ч. 2. 2016. С. 99–104.
5. Панфілова Я.А. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. *Економіка та суспільство*. Вип. 34. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1043/1000>
6. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.
7. Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №2(6). 2020. С.183–193.
8. Яковлев А.І. Інноваційна діяльність як фактор економічного розвитку малих підприємств. *Економіка: реалії часу*. №2(12). 2014. С. 115–119.
9. Lucie Povolna. Innovation Strategy in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the Context of Growth and Recession Indicators. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122004127>
10. Nisreen Ameen, Jyoti Choudrie, Paul Jones & Amitabh Anand. Innovative Technologies and Small-Medium Sized Enterprises in Times of Crisis. 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10353-7>

References

1. Hryshko N.Ie., Solodkov D.Ie., Hryshko V.M. Osoblyvosti vprovadzhennia rozumnoho vyrobnytstva na promyslovykh malykh i serednykh pidpryemstvakh: perevahy ta obmezhenia. *Innovatsiina ekonomika*. № 1. 2024. S.57–66.
2. Zianko V.V., Yepifanova I.Iu. Innovatsiina diialnist pidpryemstv ta yii finansove zabezpechennia v umovakh transformatsiinykh zmin ekonomiky Ukrainy : monohrafiia. Vinnytsia : VNTU, 2015. 172 s.
3. Kolodiazhna I.V. Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti torhovelnykh pidpryemstv Ukrainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vyp. 5. 2015. S. 53–56.
4. Mykhailyshyn L.I. Zarubizhnyi dosvid aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vyp. 6. Ch. 2. 2016. S. 99–104.
5. Panfilova Ya.A. Innovatsiina diialnist malykh i serednykh pidpryemstv: makro- ta mezoriven. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 34. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1043/1000>
6. Pidpryemnytstvo yak chynnyk rozvytku innovatsiinoi modeli ekonomiky Ukrainy ta yii rehioniv : monohrafiia / pid zah. red. k.e.n., prof. I.V. Kryvoviazziuka. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kondor», 2020. 172 s.
7. Susidenko V.T., Susidenko Yu.V. Realii innovatsiinoho rozvytku pidpryemstv Ukrainy. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №2(6). 2020. S.183–193.
8. Yakovlev A.I. Innovatsiina diialnist yak faktor ekonomichnoho rozvytku malykh pidpryemstv. *Ekonomika: realii chasu*. №2(12). 2014. S. 115–119.
9. Lucie Povolna. Innovation Strategy in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the Context of Growth and Recession Indicators. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122004127>
10. Nisreen Ameen, Jyoti Choudrie, Paul Jones & Amitabh Anand. Innovative Technologies and Small-Medium Sized Enterprises in Times of Crisis. 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10353-7>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-43>

УДК 338.242

МАРЧЕНКО Валентина

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

<https://orcid.org/0000-0002-4756-3703>

e-mail: tina_m_2008@ukr.net

УСИК Олександр

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

<https://orcid.org/0009-0000-1566-7922>

e-mail: usiksasha1973@gmail.com

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ ТА РИЗИКАМ

Метою статті виступає виокремлення ролі фінансової безпеки підприємств у протидії загрозам та ризикам в сучасних умовах. Актуальність дослідження обумовлена тим, що сучасні реалії розвитку України із урахуванням воєнного вторгнення на її територію з боку РФ актуалізують наробки у напрямі безпеки у всіх сферах життєдіяльності, у тому числі, і по відношенню до фінансової безпеки підприємств. Виокремлено загрози та ризики функціонування підприємств внаслідок воєнних дій на території України. Визначено зовнішні та внутрішні загрози та ризики діяльності підприємств. А також внутрішні загрози та ризики фінансової діяльності підприємств. Доведено, що фінансова безпека підприємств відіграє важливу роль у протидії загрозам та ризикам, забезпечуючи стабільність та стійкість діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: фінансова безпека, економічна безпека, загрози, ризики, діяльність підприємств, розвиток.

MARCHENKO Valentyna, USYK Oleksandr

National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute"

THE ROLE OF FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN COUNTERING THREATS AND RISKS

The purpose of the article is to highlight the role of financial security of enterprises in countering threats and risks in modern conditions. The relevance of the study is due to the fact that the modern realities of Ukraine's development, taking into account the military invasion of its territory by the Russian Federation, actualize efforts in the direction of security in all spheres of life, including in relation to the financial security of enterprises. Threats and risks to the functioning of enterprises as a result of military actions on the territory of Ukraine are identified, which include physical destruction or damage to production premises, warehouses, infrastructure, which lead to the shutdown of enterprises, interruptions in the supply of raw materials, components and electricity, loss and outflow of personnel, changes in demand, caused by military actions and their consequences, problems of a logistical nature due to the destruction of infrastructure facilities, increased financial risks, legal risks, loss of foreign partners, increased cyber threats, reduced work capacity and employee motivation. External and internal threats and risks of enterprise activity are determined. As well as internal threats and risks of the financial activity of enterprises, which include: low level of staffing of financial activities; low level of financial responsibility at the enterprise; irrational capital management; insufficient use of financial risk management tools; low resource potential and adaptive capacity of the enterprise. It has been proven that the financial security of enterprises plays an important role in countering threats and risks, ensuring the stability and sustainability of the enterprise's activities in conditions of uncertainty. The role of financial security in the system of economic security and enterprise activity involves: protection from financial and credit risks; increasing the efficiency of operational risk management; increasing investment stability.

Keywords: financial security, economic security, threats, risks, enterprise activity, development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодення функціонування суб'єктів економічної діяльності відбувається у швидкоплинному середовищі та супроводжується загрозами та ризиками економічної діяльності. Загрози та ризики в діяльності господарюючих суб'єктів висувають нові вимоги до побудови та організації системи економічної безпеки, у тому числі фінансової безпеки діяльності підприємства. При цьому, нарощення загроз та ризиків внутрішньої та зовнішньої природи ускладнює ефективне функціонування фінансової економічної безпеки, що вимагає спрямування додаткових зусиль у напрямі забезпечення дієвості фінансової безпеки підприємств. Сучасні реалії розвитку України із урахуванням воєнного вторгнення на її територію з боку РФ актуалізували дослідження та наробки у напрямі безпеки у всіх сферах життєдіяльності, у тому числі, і по відношенню до фінансової безпеки підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітні аспекти безпеки підприємств досліджували представники багатьох наукових шкіл. Серед зарубіжних науковців слід відмітити доробки таких вчених, як: П. Абрансона, Р. Л. Акоффа, І. Аннсоффа, А. Берле, О. Вільямсона, Р. Інглехарта, Р. А. Караллі, С. Шіна, Г. Шіназі та інших. Питання економічної безпеки також активно висвітлювались у працях вітчизняних вчених, серед яких: О. Арєф'єва,

І. Бланк, О. Бурляй, О. Вовк [1], Л. Воротіна, М. Єрмошенко, О. Кириченко [2], О. Ковальчук [3], Г. Козаченко, Н. Лисенко, І. Манцуров, В. Мунтіян, С. Тульчинська [9], С. Шкарлет, А. Штангрет та інші. Значення фінансової безпеки підприємств у своїх працях висвітлювали: Н. Бак, Ю. Біляк, В. Вудвуд, Н. Галайко, С. Довбня, Л. Гнилицька, В. Гутак, В. Дикань, В. Заросило, Н. Краснокутська, Н. Коленда [4], О. Ляшенко, Н. Марусяк, І. Пасінович, Х. Цвайг, В. Шинкаренко та інші.

Відаючи належне науковому доробку авторів, необхідно зазначити, що із урахуванням сучасних тенденцій швидких трансформацій фінансова безпека підприємств набуває всі більшої актуальності, що вимагає подальших наукових розвідок у напрямі розроблення методологічних засад та практичних рекомендацій для підвищення ефективності її діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті виступає виокремлення ролі фінансової безпеки підприємств у процесі протидії загрозам та ризикам в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- доведено актуальність та своєчасність дослідження;
- виокремлено загрози та ризики функціонування підприємств внаслідок воєнних дій на території України;
- визначено зовнішні та внутрішні загрози та ризики діяльності підприємств, а також внутрішні загрози та ризики фінансової діяльності підприємств;
- з'ясовано роль фінансової безпеки у системі економічної безпеки та діяльності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні поняття «безпека» вживається дуже часто. Економічна безпека підприємства забезпечує використання можливостей підприємства до конкурентоспроможного розвитку. Економічна безпека підприємства представляє собою певну систему із притаманними їй властивостями. Складовими економічної безпеки можуть виступати соціальна, екологічна, фінансова, технічна, інноваційна, інформаційна, енергетична, культурна, правова та інші складові [7, с. 208]. Економічна безпека підприємства спрямована на ефективне використання ресурсів, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і інновацій, розширення потенційних можливостей, виявлення прихованого потенціалу, впровадження управлінських заходів на уникнення та нівелювання внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків.

Сучасні умови, в яких сьогодні функціонують підприємства в Україні, відзначаються новими загрозами та ризиками внаслідок воєнних дій. До таких загроз та ризиків можна віднести фізичне руйнування або пошкодження виробничих приміщень, складів, інфраструктури, які призводять до зупинки діяльності підприємств. А такі загрози фізичного руйнування на сьогодні існують не тільки для підприємств прифронтових територій, а й для всіх регіонів. Також, до загроз та ризиків, що зумовлені воєнними діями на території України, можна віднести:

- перебої в постачанні сировини, компонентів та електроенергії, що може провокувати повну або часткову зупинку виробничого процесу;
- втрата та відтік персоналу, що може бути викликано мобілізацією, відтоком персоналу внаслідок тимчасового переміщення або відтоку за кордон. Такі процеси можуть дуже негативно вплинути на діяльність підприємства, де використовується кваліфікована праця або потребуються певні специфічні компетентності;
- зміни в попиті, що обумовлені воєнними діями та їх наслідками, що може кардинально змінити та суттєво зменшити потреби споживачів на певні товари та послуги, наприклад, зменшення потреб на послуги розваг;
- проблеми логістичного характеру внаслідок руйнування інфраструктурних об'єктів, що може ускладнювати перевезення, а також негативно відбиватися на термінах виконання замовлень та обслуговуванні клієнтів. Також, воєнні дії можуть зробити взагалі неможливими перевезення на певні території;
- підвищення фінансових ризиків, що обумовлено зниженням доходів та платоспроможності населення та зростанням витрат споживачів на безпекові заходи;
- правові ризики, які обумовлені тим, що в умовах воєнного стану можуть відбуватися зміни у регуляторній політиці, законодавчих актах, що призводять до ускладнення ведення бізнесу, наприклад, внаслідок введення нових юридичних зобов'язань;
- втрата іноземних партнерів, яка може відбуватися внаслідок того, що міжнародні компанії для зменшення власних загроз та ризиків відмовляються від співробітництва з підприємствами, які знаходяться в країні де відбуваються воєнні дії;
- зростання кіберзагроз, що обумовлено підвищенням ймовірності кібератак, внаслідок яких відбувається виток інформаційних даних та можуть виникати інформаційні загрози та фінансові втрати підприємств;

- зниження працездатності та мотивації працівників, внаслідок соціально-психологічних стресових умов життєдіяльності, що негативно відбивається на моральному та психологічному стані працівників.

Окрім виокремлених загроз та ризиків, які виникли під час воєнних дій на території України внаслідок агресії з боку РФ, існують й інші загрози та ризики. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх загроз та ризиків належать фактори оточуючого середовища, на які підприємству складно впливати, можливо лише пристосуватися до них або мінімізувати їх наслідки.

Суттєвий вплив на забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні має недотримання податкового законодавства. Через незадовільний рівень обізнаності в питаннях правильності та чіткості нарахування податкових зобов'язань виникають ризики мінімізації платежів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємств, погіршення його ділової репутації. Загалом, негативні наслідки для підприємства в цьому випадку можуть бути спричинені неефективною податковою політикою підприємства. Такі ризики можуть виникати через: недосконалість вітчизняного податкового законодавства, низький рівень кваліфікації фахівців, які здійснюють фінансові відрахування, та низький рівень податкової культури в країні.

До внутрішніх загроз та ризиків саме фінансової діяльності підприємства можна віднести [1, с. 120; 2, с. 24; 5, с. 54; 8, с. 29; 9]:

- низький рівень кадрового забезпечення фінансової діяльності;
- низький рівень фінансової відповідальності на підприємстві;
- нераціональне управління капіталом;
- недостатнє використання інструментів щодо управління фінансовими ризиками;
- низький ресурсний потенціал та адаптивну спроможність підприємства.

Кожне підприємство окремо обирає для себе напрями щодо забезпечення фінансової безпеки, виходячи із ресурсної спроможності та стратегічних цілей. Для ефективного реалізації таких заходів необхідно чітко їх прописувати в планах та стратегіях, доводити до відома працівників, які залучаються до виконання таких стратегій. Оцінка ефективності реалізації стратегії фінансової безпеки здійснюється на основі порівняння планового рівня безпеки та фактичного рівня за певними показниками та індикаторами. Ефективною вважається стратегія, за якої планові показники досягнуті або перевиконані. За іншими показниками доцільно вважати, що стратегію невиконано та необхідно вживати відповідних заходів щодо стабілізації ситуації та усунення ризиків.

Фінансова безпека підприємств відіграє важливу роль у протидії загрозам та ризикам, забезпечуючи стабільність та стійкість діяльності підприємства в умовах невизначеності. Роль фінансової безпеки у системі економічної безпеки та діяльності підприємства передбачає:

- захист від фінансових та кредитних ризиків, наприклад, таких як неплатоспроможність внаслідок підтримування ліквідності та слідкування за вчасним виконанням обов'язків, знижуючи ризик банкрутства; у свою чергу, стабільні фінансові показники підвищують довіру кредиторів, збільшуючи доступність до кредитів та частково знижуючи їх вартість та/або забезпечуючи доступ до довгострокових кредитних ресурсів;
- підвищення ефективності управління операційними ризиками, оскільки фінансова стійкість підприємства дає можливість забезпечити резерви для покриття непередбачених витрат і підтримки безперервності діяльності під час кризових ситуацій. Наявність страхування, хеджування та інших фінансових інструментів допомагає мінімізувати втрати від непередбачених подій, зовнішніх загроз та ризиків;
- підвищення інвестиційної стабільності, у тому числі, за рахунок інвестування у інновації, розвитку нових продуктів та послуг, що є ключовим для довгострокового зростання підприємства та його фінансової стабільності;
- адаптивність до змін за рахунок забезпечення фінансового резерву та швидко реагування на зміни ринку, адаптування стратегії та використання нових можливостей;
- підвищення капіталізації через накопичення капіталу та реінвестування прибутків;
- протидію зовнішнім загрозам та ризикам за рахунок фінансової захищеності підприємства, що забезпечує стійкість до інфляційних, валютних коливань та інших економічних потрясінь та конкурентного тиску на ринку;
- протидію внутрішнім загрозам та ризикам за рахунок забезпечення: ефективного контролю витрат, що зменшує ризик втрати прибутковості, фінансової дисципліни, що допомагає запобігти шахрайству, зловживанню та неефективному використанню ресурсів; дотримання та виконання регуляторних вимог та стандартів, що дає можливість уникати штрафів і санкцій; фінансової прозорості діяльності підприємств, що є важливим для довіри кредиторів, інвесторів, постачальників, споживачів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, фінансова безпека підприємств виступає фундаментом протидії загрозам та ризикам, зберігаючи стабільність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Проведене дослідження дає можливість зазначити, що фінансова безпека підприємства виступає складовою економічної безпеки та має свої особливості та специфіку. Сьогодні підприємства функціонують в умовах не тільки зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків, а й в умовах загроз та ризиків, які пов'язані із воєнними діями на території України. Проведене дослідження дало можливість виокремити роль фінансової безпеки у системі економічної безпеки та діяльності підприємства, що передбачає: захист від фінансових та кредитних ризиків, підвищення ефективності управління операційними ризиками, підвищення інвестиційної стабільності, адаптивність до змін, підвищення капіталізації, протидію зовнішнім та внутрішнім загрозам та ризикам.

Подальші дослідження вимагає формування стратегічного підходу до управління фінансовою безпекою підприємств в сучасних умовах із урахуванням загроз та ризиків, що викликані воєнними діями на території України.

Література

1. Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичне забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №6 (11). С. 120-124.
2. Кириченко О. А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.
3. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №4 (72). С. 211-218.
4. Коленда Н. В., Матвійчук Н. М., Черчик Л. М., Наконечна Г. Я. Стратегічний підхід до управління фінансовою безпекою підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. Вип. 4 (35). С. 79-87.
5. Мельник С. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика. Монографія. Львів, «Растр-7», 2020. 384 с.
6. Пасінович І. І., Гутак В. М. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3286/3210> (дата звернення 5.05.2024).
7. Поляков П. А. Структура системи управління економічною безпекою машинобудівного підприємства *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 207-211.
8. Попович О. В. Сучасні підходи до управління фінансовими взаємовідносинами підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С. 29-31.
9. Солосіч О. С., Тульчинська С. О. Теоретичні та прикладні аспекти організації рейдерської діяльності як ключова загроза забезпеченню силової економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8392> (дата звернення 5.05.2024).

References

1. Vovk, O.M. (2018), "Management of the development of the economic security system of the enterprise: theoretical support", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 6, no. 11, pp. 120-124.
2. Kyrychenko, O.A. (2009), "Improving the management of financial security of enterprises in crisis conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 22-26.
3. Kovalchuk, A.M. (2020), "Managerial aspects of evaluating the economic security of the enterprise in the conditions of the transformational economy", *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. 2020. vol. 4, no. 72, pp. 211-218.
4. Kolenda, N.V., Matviichuk, N.M., Cherchuk, L.M., Nakonechna, H.Ya. (2020), "Strategic approach to managing the financial security of the enterprise", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. vol. 4, no. 35, pp. 79-87.
5. Melnyk, S. (2020), *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice] (in Ukrainian).
6. Pasynovych, I.I., Hutak, V.M. (2023), "Financial security as a component of economic and corporate security: theoretical aspect", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3286/3210> (data zvernennia 5.05.2024).
7. Poliakov, P.A. (2019), "The structure of the economic security management system of the machine-building enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 7, pp. 207-211.
8. Popovych, O.V. (2019), "Modern approaches to managing financial relationships of enterprises", *Ekonomika. Finansy. Pravo*. vol. 8, pp. 29-31.
9. Solosich O.S., Tulchynska, S.O. (2020), "Theoretical and applied aspects of the organization of raiding activities as a key threat to ensuring the security of the enterprise by force", *Efektivna ekonomika*. vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8392> (data zvernennia 5.05.2024).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44>

УДК: 336.14:352.075.1]:355.01(477)

ГЛУЩЕНКО Ольга

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
<http://orcid.org/0000-0001-5856-3373>

ШВАЙКО Мар'яна

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0002-3911-0392>

СРЬОМЕНКО Роман

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
<https://orcid.org/0009-0009-2670-3082>

ФІНАНСИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВОЄННИХ УМОВАХ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКЛИКИ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

У статті досліджується складний процес адаптації фінансової системи місцевого самоврядування України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Основну увагу зосереджено на викликах, з якими стикаються місцеві громади через значне скорочення доходів бюджетів, що вимагає нових підходів до управління фінансами. Наведено приклади ефективних інноваційних рішень, таких як впровадження електронних аукціонів і цифрових систем управління, що дозволяють громадам підвищувати фінансову стійкість навіть в умовах кризи. Автори наголошують на важливості диверсифікації джерел доходів місцевих бюджетів для забезпечення стійкості у воєнний та післявоєнний періоди. Зокрема, розглядаються можливості розвитку комунальних підприємств, місцевих податків, зборів та зеленого туризму як нових джерел доходів, що можуть підтримати місцеві бюджети в умовах економічної кризи. Крім того, стаття підкреслює значущість співробітництва між громадами для економії ресурсів та залучення додаткових інвестицій у спільні інфраструктурні проекти.

Окрему увагу приділено необхідності реформи міжбюджетних відносин в Україні, яка має враховувати нові економічні реалії та сприяти ефективному розподілу ресурсів між громадами. У висновках зроблено акцент на потребі розвитку фінансової автономії місцевого самоврядування, що дозволить громадам більш ефективно використовувати кошти та сприятиме сталому економічному розвитку на місцевому рівні.

Ключові слова: фінанси, бюджетні видатки, механізм управління, публічні фінанси, цифрові технології, місцеве самоврядування.

HLUSHCHENKO Olga, SHVAIKO Mariana, YEROMENKO Roman

V. N. Karazin Kharkiv National University

FINANCES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN WARTIME CONDITIONS: RESENT TRENDS, CHALLENGES, PROBLENS AND PATH OF DEVELOP

This article examines the complex process of adapting the financial system of local self-government in Ukraine under conditions of war and post-war recovery. The primary focus is on the challenges faced by local communities due to significant reductions in budget revenues, which necessitate new approaches to financial management. Examples of effective innovative solutions, such as the implementation of electronic auctions and digital management systems, are provided, enabling communities to enhance financial resilience even in crisis situations. The authors emphasize the importance of diversifying the sources of local budget revenues to ensure stability during wartime and post-war periods. Specifically, the article considers the potential development of municipal enterprises, local taxes, fees, and green tourism as new revenue sources that can support local budgets in times of economic crisis. Additionally, the article underscores the significance of cooperation between communities for resource conservation and attracting additional investments in joint infrastructure projects. Special attention is given to the necessity of reforming inter-budgetary relations in Ukraine, which should account for new economic realities and promote the efficient allocation of resources among communities. In the conclusions, emphasis is placed on the need to develop the financial autonomy of local self-government, allowing communities to more effectively utilize funds and foster sustainable economic development at the local level.

Keywords: finance, budget expenditures, management mechanism, public finance, digital technologies, local self-government.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність теми дослідження зумовлена критичними викликами, з якими стикнулися фінанси місцевого самоврядування в Україні під час повномасштабної війни. За даними Міністерства фінансів України, доходи місцевих бюджетів у 2022 році скоротилися на 27,5% порівняно з 2021 роком, що призвело до значного дефіциту ресурсів для забезпечення базових потреб громад. Водночас, видатки на соціальний захист та підтримку внутрішньо переміщених осіб зросли в середньому на 35-40% у різних регіонах країни.

Війна загострила проблему нерівномірності фінансового потенціалу громад: якщо у відносно безпечних західних областях України надходження до місцевих бюджетів у 2023 році зменшилися в середньому на 15-20%, то в прифронтових та окупованих територіях падіння сягнуло 70-90%. Це вимагає переосмислення системи міжбюджетних відносин, механізмів фінансового вирівнювання та пошуку нових джерел наповнення місцевих бюджетів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Ключовою проблемою, яка потребує довгострокового вирішення, є забезпечення фінансової стійкості та автономії

місцевого самоврядування в умовах високої невизначеності та зовнішніх шоків, що вимагає розробки адаптивних механізмів управління місцевими фінансами та диверсифікації джерел доходів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд останніх наукових публікацій демонструє зростаючий інтерес серед науковців до проблематики фінансової стійкості українських територіальних громад під час війни з російським агресором. Особливу увагу варто приділити працям таких дослідників як В. Баранник [3], О.Гібадуллін [1], І. Дунаєв [5; 1], Я. Жаліло [4], Г. Потапенко [3] та інші.

Деякі українські дослідники [3, 4] фокусуються на аналізі впливу децентралізації на здатність місцевого самоврядування протистояти економічним шокам та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності. Зокрема, ряд досліджень підкреслює важливість диверсифікації джерел доходів місцевих бюджетів як ключового фактора фінансової стійкості [2].

Аналіз даних по країнах ОЕСР показує, що громади з більш диверсифікованою структурою доходів демонструють на 15-20% вищу стійкість до економічних криз порівняно з громадами, що залежать від одного-двох джерел доходів. У контексті України, де до 60% доходів місцевих бюджетів формується за рахунок податку на доходи фізичних осіб, ця проблема набуває особливої гостроти.

Інший напрямок досліджень зосереджений на вивченні інноваційних фінансових інструментів для місцевого розвитку, таких як муніципальні облигації, державно-приватне партнерство та партисипативне бюджетування. Міжнародний досвід показує, що впровадження цих інструментів може збільшити інвестиційний потенціал громад на 25-30% без суттєвого збільшення боргового навантаження.

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється питанням цифровізації управління місцевими фінансами та впровадженню смарт-технологій у бюджетний процес. За оцінками експертів Світового банку, цифровізація фінансового менеджменту на місцевому рівні може підвищити ефективність використання бюджетних коштів на 10-15% та збільшити прозорість фінансових потоків.

У контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення особливої актуальності набувають дослідження механізмів фінансового забезпечення відбудови інфраструктури та стимулювання економічного розвитку на місцевому рівні.

Аналіз міжнародного досвіду післявоєнного відновлення показує, що ефективна система фінансового вирівнювання та цільових трансфертів може зменшити регіональні диспропорції на 30-40% протягом 5-7 років після завершення активних бойових дій. Водночас, дослідники підкреслюють необхідність балансу між централізованим фінансуванням відбудови та збереженням фінансової автономії місцевого самоврядування. Окремий напрямок досліджень фокусується на розробці методологій оцінки фінансової спроможності громад в умовах високої невизначеності та ризиків. Запропоновані моделі стрес-тестування місцевих бюджетів дозволяють оцінити їх стійкість до різних сценаріїв розвитку подій та розробити превентивні заходи для мінімізації фінансових ризиків [5].

Загалом, сучасні дослідження фінансів місцевого самоврядування характеризуються міждисциплінарним підходом, поєднуючи методи економічного аналізу, публічного управління та кризового менеджменту для розробки комплексних рішень щодо забезпечення фінансової стійкості та розвитку територіальних громад в умовах глобальних викликів та трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – узагальнити причини і наслідки проявів сучасних тенденцій, викликів, проблем і шляхів розвитку у сфері фінансів місцевого самоврядування у воєнних умовах в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Воєнні умови значно впливають на фінансову базу місцевого самоврядування, оскільки спостерігаємо зменшення надходжень до місцевих бюджетів, зростанням видатків на підтримку громад і забезпечення базових послуг. Згідно з даними Міністерства фінансів України, у 2022 році доходи місцевих бюджетів скоротилися на 27,5% порівняно з довоєнним періодом, що спричинено значним скороченням економічної активності, особливо в регіонах, які постраждали від військових дій. Окрім цього, місцеві органи влади стикаються зі зростанням витрат на соціальні послуги, допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та забезпечення безпеки громадян. Ці виклики не є однорідними по всій країні: наприклад, західні регіони України зазнали відносно менших втрат, тоді як прифронтові та окуповані території втратили до 70-90% своїх доходів [1]. Така ситуація змушує місцеві органи влади шукати нові джерела доходів, зокрема через інноваційні підходи, такі як електронні аукціони для оренди комунального майна, які, попри загальне скорочення економічної активності, дозволили збільшити надходження на 30-40%.

Розкриваючи основний зміст статті та ідею викликів у сфері фінансів місцевого самоврядування як у воєнних умовах, так і після закінчення війни, важливо простежити еволюцію від мікро- до макро-рівня, демонструючи адаптацію фінансових механізмів та їх вплив на розвиток громад і регіонів.

1) Трансформація фінансової бази місцевого самоврядування в умовах війни. Воєнні дії в Україні призвели до радикальної зміни фінансового ландшафту місцевого самоврядування. За даними Міністерства

фінансів, у 2022 році доходи місцевих бюджетів скоротилися на 27,5% порівняно з довоєнним 2021 роком. Це скорочення не було рівномірним: якщо у західних регіонах падіння становило 15-20%, то у прифронтових та окупованих територіях – до 70-90%. Така ситуація створила безпрецедентний виклик для фінансової системи місцевого самоврядування, вимагаючи швидкої адаптації та пошуку нових джерел доходів. У відповідь на ці виклики, громади почали активно впроваджувати інноваційні підходи до управління фінансами. Наприклад, деякі міста запровадили системи електронних аукціонів для оренди комунального майна, що дозволило збільшити надходження від цього джерела на 30-40% навіть в умовах економічного спаду. Інші громади зосередилися на оптимізації видатків, впроваджуючи енергоефективні технології та смарт-системи управління комунальними послугами, що дозволило скоротити витрати на 15-20% у короткостроковій перспективі.

2) Диверсифікація джерел доходів як ключ до фінансової стійкості. Одним з головних викликів для фінансів місцевого самоврядування як під час війни, так і в післявоєнний період, є надмірна залежність від обмеженої кількості джерел доходів. До війни близько 60% доходів місцевих бюджетів формувалося за рахунок податку на доходи фізичних осіб. Воєнні дії та економічна криза показали вразливість такої структури доходів. У відповідь на це, громади почали активно шукати шляхи диверсифікації своїх доходів.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що громади з більш диверсифікованою структурою доходів демонструють на 15-20% вищу стійкість до економічних шоків. В Україні ця тенденція проявляється у зростанні інтересу до місцевих податків і зборів, розвитку комунальних підприємств як джерела доходів, а також у пошуку нових форм економічної активності. Наприклад, деякі громади почали активно розвивати зелений туризм, що дозволило збільшити надходження від туристичного збору на 50-70% навіть у воєнний час. Інші зосередилися на розвитку місцевих ринків та підтримці малого бізнесу, що сприяло збільшенню надходжень від єдиного податку на 10-15% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Аналіз досвіду дає можливість зробити наступні узагальнення щодо основних моделей фінансування місцевого самоврядування у світі. Базових моделей три: податкова модель, трансфертна модель, комбінована модель.

В рамках податкової моделі місцеві бюджети формуються переважно за рахунок місцевих податків (на нерухомість, доходи, споживання тощо). Ця модель стимулює місцеві органи влади до ефективного управління своїми ресурсами, оскільки доходи бюджету безпосередньо залежать від економічної активності на території громади.

При трансфертній моделі значна частина доходів місцевих бюджетів формується за рахунок міжбюджетних трансфертів від центрального уряду. Ця модель дозволяє забезпечити мінімальний рівень фінансування всіх територій, але може знижувати стимул до ефективного управління місцевими ресурсами.

Комбінована модель поєднує елементи податкової та трансфертної моделей. Більшість країн використовують саме комбіновану модель, оскільки вона дозволяє збалансувати інтереси центральної та місцевої влади.

3) Цифровізація та інновації в управлінні місцевими фінансами. Війна стала каталізатором процесів цифровізації в управлінні місцевими фінансами. За оцінками експертів, впровадження цифрових технологій у фінансовий менеджмент на місцевому рівні може підвищити ефективність використання бюджетних коштів на 10-15% та значно збільшити прозорість фінансових потоків. В Україні ця тенденція проявляється у широкому впровадженні систем електронного документообігу, створенні онлайн-платформ для сплати місцевих податків і зборів, а також у розвитку систем аналітики та прогнозування бюджетних надходжень. Наприклад, впровадження системи електронних закупівель ProZorro на місцевому рівні дозволило заощадити до 20% бюджетних коштів на закупівлях. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості та підзвітності місцевої влади. За даними опитувань, проведених у 2023 році, рівень довіри громадян до місцевої влади в громадах, які активно впроваджують цифрові інструменти прозорості, на 25-30% вищий, ніж у громадах з традиційними підходами до управління.

4) Співробітництво громад як механізм посилення фінансової спроможності. В умовах обмежених ресурсів та необхідності відновлення інфраструктури, співробітництво між громадами стає критично важливим інструментом посилення фінансової спроможності місцевого самоврядування. Аналіз проектів співробітництва громад в Україні показує, що об'єднання ресурсів для реалізації спільних проектів дозволяє економити від 20% до 40% бюджетних коштів порівняно з реалізацією аналогічних проектів окремими громадами. Особливо ефективним є співробітництво у сферах поводження з твердими побутовими відходами, водопостачання та водовідведення, розвитку транспортної інфраструктури. Наприклад, проект співробітництва п'яти громад Львівської області у сфері поводження з відходами дозволив зменшити витрати кожної громади на 30% та залучити додаткові інвестиції в розмірі 5 млн євро від міжнародних донорів. Такі проекти не лише підвищують ефективність використання ресурсів, але й створюють синергетичний ефект, стимулюючи економічний розвиток цілих регіонів.

5) Фінансові механізми відновлення та розвитку в післявоєнний період. Підготовка до післявоєнного відновлення вже зараз ставить перед місцевим самоврядуванням нові фінансові виклики. За оцінками експертів, загальна вартість відбудови України може перевищити 500 млрд доларів США, значна частина яких буде спрямована на відновлення місцевої інфраструктури. Це вимагає розробки нових

фінансових механізмів та інструментів, здатних ефективно залучати та розподіляти ресурси на місцевому рівні. Одним з таких механізмів може стати розвиток муніципальних облігацій. Міжнародний досвід показує, що муніципальні облігації можуть забезпечити до 20-30% інвестиційних потреб місцевого самоврядування. В Україні цей інструмент поки що недостатньо розвинений, але його потенціал значний. Наприклад, у 2021 році місто Львів успішно розмістило облігації на суму 600 млн грн, що стало важливим прецедентом для інших міст. Розвиток ринку муніципальних облігацій може стати важливим джерелом фінансування відбудови та розвитку громад у післявоєнний період.

6) Адаптація системи міжбюджетних відносин до нових реалій. Війна виявила недоліки існуючої системи міжбюджетних відносин в Україні, яка виявилася недостатньо гнучкою для реагування на швидкі зміни фінансової спроможності громад. У післявоєнний період необхідно буде розробити нову модель фінансового вирівнювання, яка враховуватиме не лише поточний фінансовий стан громад, але й їх потенціал відновлення та розвитку. Аналіз міжнародного досвіду післявоєнного відновлення показує, що ефективна система фінансового вирівнювання може зменшити регіональні диспропорції на 30-40% протягом 5-7 років після завершення конфлікту. Для України це означає необхідність розробки динамічної моделі розподілу трансфертів, яка враховуватиме як поточні потреби громад, так і їх потенціал економічного зростання. Важливим елементом такої моделі може стати впровадження «формули відновлення», яка враховуватиме ступінь руйнувань та потенціал відновлення кожної громади при розподілі державної підтримки.

7) Розвиток фінансової автономії та відповідальності місцевого самоврядування. Ключовим викликом у післявоєнний період стане забезпечення балансу між необхідністю централізованого фінансування відбудови та збереженням фінансової автономії місцевого самоврядування.

Досвід інших країн, які пройшли через війну на своїй території (Німеччина, Сербія і Хорватія та ін.) показує, що надмірна централізація фінансових ресурсів може призвести до зниження ефективності їх використання та гальмування місцевих ініціатив. З іншого боку, повна децентралізація може посилити регіональні диспропорції. Оптимальним рішенням може стати розвиток моделі «відповідального самоврядування», де громади отримують більше фінансових повноважень в обмін на підвищення прозорості та підзвітності. Практика показує, що громади з вищим рівнем фінансової автономії демонструють на 20-25% вищу ефективність використання ресурсів порівняно з громадами, які більше залежать від центральних трансфертів. Впровадження такої моделі вимагатиме розвитку системи фінансового моніторингу та оцінки ефективності на місцевому рівні, а також підвищення фінансової грамотності як місцевих управлінців, так і громадян.

Таким чином, еволюція фінансів місцевого самоврядування від мікро до макро-рівня в умовах війни та післявоєнного відновлення характеризується комплексною трансформацією фінансових механізмів, посиленням співробітництва між громадами та розвитком нових форм фінансової взаємодії. Ці процеси створюють основу для формування більш стійкої та адаптивної системи місцевих фінансів, здатної ефективно відповідати на виклики воєнного та післявоєнного періодів, забезпечуючи сталий розвиток територій та підвищення якості життя громадян.

У післявоєнний період співробітництво між громадами може стати ключовим інструментом для відновлення інфраструктури та розвитку економіки. Проекти спільного інвестування у відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць та підтримку МСП можуть сприяти створенню більш стійкої економіки, яка здатна адаптуватися до викликів та забезпечити сталий розвиток територій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведених досліджень можна зробити такі агреговані висновки:

1. Фінанси місцевого самоврядування в умовах війни і після її закінчення стикаються з численними викликами, які вимагають швидкої адаптації та впровадження нових підходів. Від мікроекономічних адаптацій до створення макроекономічних ефектів, що впливають на розвиток цілих регіонів, фінанси місцевого самоврядування еволюціонують, формуючи нові сильні об'єкти і фактори, які забезпечують стійкість і розвиток громад. Співробітництво між громадами, цифровізація та розвиток комунальних підприємств є ключовими елементами цієї трансформації. У післявоєнний період ці механізми можуть стати основою для відновлення і розвитку української економіки, забезпечуючи стабільність і зростання на рівні регіонів і місцевих громад. Впровадження інноваційних фінансових механізмів, підтримка співробітництва між громадами та розвиток місцевої економіки стануть ключовими елементами для забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення якості життя громадян.

2. Для досягнення довгострокової фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності національної економіки України у 2024-2027 роках критично важливо здійснити диверсифікацію джерел доходів місцевих бюджетів та впровадження інноваційних фінансових інструментів. Ефективна цифровізація та оптимізація фінансових процесів на місцевому рівні дозволить знизити витрати, підвищити прозорість та залучити додаткові інвестиції. Співпраця між громадами в реалізації інфраструктурних проектів, підтримка комунальних підприємств та розвиток зеленого туризму сприятимуть стабільному економічному зростанню та посиленню ролі місцевого самоврядування в післявоєнному відновленні.

3. Війна виявила критичні недоліки в існуючій системі міжбюджетних відносин, що потребує негайної розробки нової динамічної моделі фінансового вирівнювання, яка враховуватиме потенціал відновлення та розвитку кожної громади. Впровадження «формули відновлення» для розподілу державної підтримки має стати ключовим інструментом для зменшення регіональних диспропорцій та забезпечення рівного доступу до ресурсів. Розвиток фінансової автономії місцевих органів влади в обмін на підвищення прозорості та підзвітності сприятиме ефективнішому використанню коштів та стимулюватиме економічний розвиток на всіх рівнях.

Література

1. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В., Громов С.О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205. DOI [https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28(57))
2. Касперович Ю.В. Фіскальна безпека держави в умовах гібридної війни: аналітична доповідь. Київ : Фенікс, 2019. 128 с. ISBN 978-966-136-639- URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/monografii/fiskalna-bezpeka-derzhavi-v-umovakh-gibridnoi-viyni>
3. Місцеve самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. – 54 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stykist-gromad-_1_gotove_0.pdf
4. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 78 с. – <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad_invest-regioni_03112023.pdf
5. Dunayev I., Byelova L., Kud A., Rodchenko V. Implementing the “government as a platform” concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenge. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. No2 (13 (122)), 6–16. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.275613. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/275613>
6. Швайко М.Л., Оковита А.В. Наповнення дохідної частини місцевих бюджетів в умовах воєнного стану// Науковий журнал «Соціальна економіка», 2022. – Випуск 64-С.159-169.
7. Гребенюк Н. О., Швайко М. Л., Тихомирова К. С. Роль краудфандингу у майбутньому України: проблеми та перспективи // Науковий журнал «Соціальна економіка», 2023. – Випуск 66. С.120-130. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66>
8. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України. Агросвіт. 2020. No 3. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.3>.
9. Клочан В. В., Мірошник В. О., Надточий К. П. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2020. No 1. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.142>.
10. Кузьмак О. М. Світовий досвід формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів в умовах децентралізації. Економічний форум. 2021.No 2. С. 135–14 DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-17>.

References

1. Hibadullin O.V., Dunaiev I.V., Hromov S.O. Skladovi systemy promyslovoho vidnovlennia rehioniv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. Visnyk pisljadiplomnoi osvity: Seriya «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia». 2024. Vyp. 28 (57). S. 174-205. DOI [https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28(57))
2. Kasperovych Yu.V. Fiskalna bezpeka derzhavy v umovakh hibrydnoi viyny: analitychna dopovid. Kyiv : Feniks, 2019. 128 s. ISBN 978-966-136-639- URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/monografii/fiskalna-bezpeka-derzhavi-v-umovakh-gibridnoi-viyni>
3. Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiykosti tylu : analit. dop. / [V. H. Potapenko, V. O. Barannyk, N. V. Bakhur ta in.] ; za red. V. H. Potapenka. Kyiv : NISD, 2023. – 54 s. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stykist-gromad-_1_gotove_0.pdf
4. Terytorialno-orientovani mekhanizmy stymulivuvannia investytsiy u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy : analit. dop. / [Ia. A. Zhalilo, N. V. Bakhur, A. A. Holovka ta in.] ; za nauk. red. Ya. A. Zhalila. – Kyiv : NISD, 2023. – 78 s. – <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad_invest-regioni_03112023.pdf
5. Dunayev I., Byelova L., Kud A., Rodchenko V. Implementing the “government as a platform” concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenge. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. No2 (13 (122)), 6–16. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.275613. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/275613>
6. Shvaiko M.L., Okovyta A.V. Napovnennia dokhidnoi chastyny mistsevykh biudzhetyv v umovakh voiennoho stanu// Naukovyi zhurnal «Sotsialna ekonomika», 2022. – Vypusk 64-S.159-169.
7. Hrebenuk N. O., Shvaiko M. L., Tykhomyrova K. S. Rol kraudfandyngnu u maibutnomu Ukrainy: problemy ta perspektyvy // Naukovyi zhurnal «Sotsialna ekonomika», 2023. – Vypusk 66. S.120-130. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66>
8. Katan L. I., Kachula S. V., Demchuk N. I., Pavlova D. K. Formuvannia mistsevykh biudzhetyv v umovakh reformuvannia suspiynykh finansiv Ukrainy. Ahrosvit. 2020. No 3. S. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.3>.
9. Klochan V. V., Miroshnyk V. O., Nadtochyi K. P. Osoblyvosti obiednannia terytorialnykh hromad v Ukraini. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2020. No 1. S. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.142>.
10. Kuzmak O. M. Svitovyi dosvid formuvannia biudzhethnoho potentsialu mistsevykh finansiv v umovakh detsentralizatsii. Ekonomichnyi forum. 2021.No 2. C. 135–14 DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-17>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-45>

УДК 338.4

ШВАРЦ Ірина

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>

e-mail: s.irinach502@gmail.com

ПІЛЯВОЗ Тетяна

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7535-7360>

КРАЄВСЬКА Алла

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>

МІРОНОВА Юлія

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2010-3838>

ІДЕНТИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У статті проаналізовано сучасні підходи до управління бізнес-процесами в проектному менеджменті та розглянуто практичні аспекти ідентифікації бізнес-процесів проекту. Розглянуто переваги та недоліки підходів «згори вниз» та «знизу догори» до ідентифікації бізнес-процесів. Виявлено і деталізовано такі основні бізнес-процеси на прикладі підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»: закупівля сировини; виробництво; контроль якості; логістика та ланцюжок поставок; маркетинг і збут; обслуговування клієнтів; фінансовий менеджмент. Обґрунтовано перспективи подальших наукових досліджень в сфері ідентифікації бізнес-процесів та управління проектами, як автоматизація ідентифікації бізнес-процесів з використанням технологій штучного інтелекту; інтеграція бізнес-процесів із сучасними системами управління проектами; моделювання та симуляція бізнес-процесів на основі реальних даних; використання великих даних (Big Data).

Ключові слова: бізнес-процес, ідентифікація, проектний менеджмент, моделювання, оптимізація, ефективність.

SHVARTS Iryna, PILYAVOZ Tatiana, KRAEVSKA Alla, MIRONOVA Yulia

Vinnitsia National Technical University

IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES IN PROJECT MANAGEMENT

The article analyses modern approaches to management of business processes in project management and considers practical aspects of identification of business processes of a project. It is substantiated that modelling and identification of business processes allows analysing not only how the enterprise as a whole operates, how it interacts with external organisations, customers and suppliers, but also how the activities of individual business projects are organised. The advantages and disadvantages of the top-down and bottom-up approaches to identifying business processes are considered. It is determined that the advantages of the bottom-up approach are the following: creating an opportunity to obtain a detailed understanding of operations at the lowest level; practicality and ease of identifying minor deficiencies at the beginning of the process; disadvantages are the high time costs, the possibility of making mistakes due to excessive concentration on details and the difficulties arising from integrating the identified small processes into the overall one.

The advantages of the top-down approach are a systematic approach, quick identification of key processes, and the ability to easily integrate processes with the organisation's strategic goals. The disadvantages include a lack of detail and high planning costs.

The following key business processes have been identified and detailed on the example of Vinnitsia Food and Beverage Factory PJSC: raw material procurement; production; quality control; logistics and supply chain; marketing and sales; customer service; and financial management. For project management, it is important that the identified business processes are synchronised with each other in time and in terms of solving certain tasks.

Prospects for further scientific research in the field of business process identification and project management are substantiated, such as automation of business process identification using artificial intelligence technologies; integration of business processes with modern project management systems; modelling and simulation of business processes based on real data; use of big data.

Keywords: business process, identification, project management, modelling, optimisation, efficiency

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ідентифікація бізнес-процесів у проектному менеджменті є важливою складовою, яка сприяє оптимізації процесів діяльності підприємства і підвищенню результативності бізнесу. Сучасні умови бізнес-середовища вимагають розробки нових, більш ефективних методів проектного менеджменту для ефективного управління бізнес-процесами в межах проектів. Моделювання та ідентифікація бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність окремих бізнес-проектів. Особливу актуальність з огляду на це мають дослідження особливостей ідентифікації бізнес-процесів та їх аналіз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами вивчення теорії бізнес-процесів займалися як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці, серед яких особливий внесок у вивчення даного питання внесли: О. Ольшанський, О. Смігунова [1], Л. Чорнобай, О. Дума [2] та інші. Численні дослідження процесів бізнес-моделювання та визначення ефективності бізнес-процесів знаходимо також у працях В. Верби [3] та А. Кунаєва [4].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на те, що в проектному менеджменті для організації бізнес-процесів розроблено широкий спектр управлінських інструментів, питання ідентифікації бізнес-процесів як перший етап їх моделювання все ще потребують вдосконалення і розвитку. Так, з урахуванням особливостей роботи організацій за проектним типом, є потреба у пошуку підходів до ідентифікації бізнес-процесів, що дозволять підвищити рівень прозорості та адаптавності бізнес-процесів проекту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних підходів до управління бізнес-процесами в проектному менеджменті та ідентифікації бізнес-процесів проекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незважаючи на те, що бізнес-процеси у проектному менеджменті функціонують окремо від організаційної структури підприємства, для побудови процесної моделі будь-якого проекту слід враховувати організаційні зв'язки, оскільки це дозволяє досягти більшого рівня коректності при побудові процесної моделі. При цьому можна використовувати два альтернативні підходи: «згори вниз» і «знизу догори» (рис. 1).

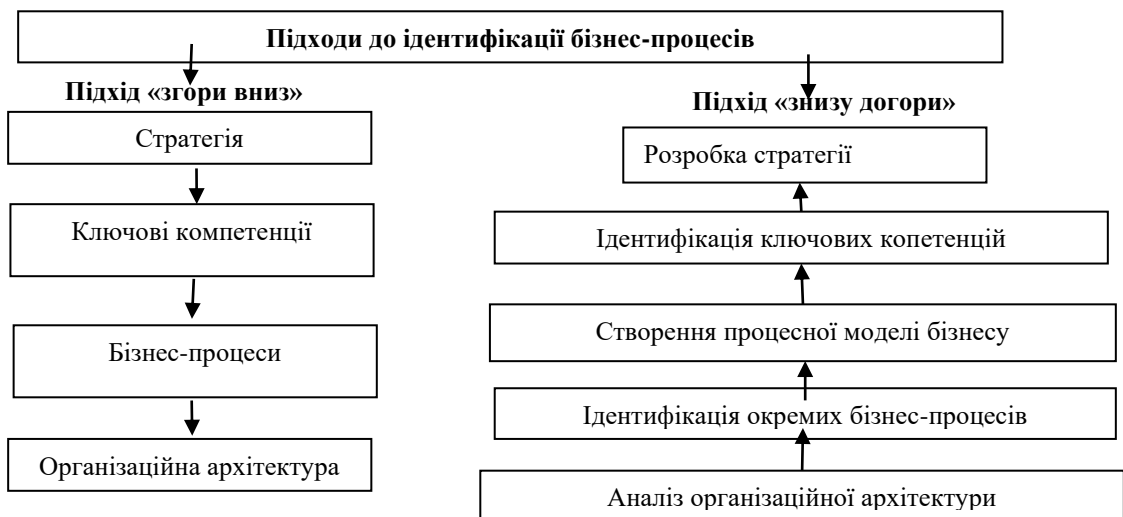


Рис. 1. Підходи до ідентифікації бізнес-процесів

Підхід «знизу догори» передбачає, що ідентифікація бізнес-процесів починається з найнижчих рівнів організації – від конкретних операцій і задач до більш загальних процесів [1].

Його перевагами є створення можливості отримати детальне розуміння операцій на найнижчому рівні; практичність та легкість виявлення дрібних недоліків на початку процесу. Серед недоліків слід зазначити великі затрати часу, можливість припущення помилок через надмірну концентрацію на деталях і труднощі, що виникають при інтегруванні виявлених дрібних процесів у загальне.

Підхід згори-вниз передбачає початок аналізу з найвищого рівня організації – від стратегічних цілей і основних бізнес-процесів до конкретних задач і операцій [1,2].

Його перевагами є системний підхід, швидке виявлення ключових процесів та можливість легко інтегрувати процеси зі стратегічними цілями організації. До недоліків слід віднести недостатню деталізацію та високу вартість планування [2].

Вибір підходу залежить від багатьох чинників, таких як розміри організації, масштаби проектів, стратегічні цілі. У багатьох випадках може бути ефективним комбінований підхід, який поєднує елементи обох методів для досягнення оптимального результату.

Розглянемо процес ідентифікації бізнес-процесів у проектному менеджменті на прикладі ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Так, в результаті дослідження, що здійснювалося на основі первинних даних, отриманих безпосередньо під час дослідження внутрішнього середовища та операційної діяльності підприємства, було ідентифіковано такі бізнес-процеси (БП):

БПП 1 Закупівля сировини (визначення потреб у сировині (борошно, дріжджі, цукор, сіль тощо); пошук та вибір постачальників; замовлення та контроль якості поставленої сировини).

БПП 2 Виробництво (приготування тіста, включаючи змішування та заміс тіста; формування тіста у хлібобулочні вироби (хліб, булочки, багети тощо); випікання виробів у печах; охолодження та пакування готової продукції).

БПП 3 Контроль якості (моніторинг якості сировини та виробничого процесу; здійснення внутрішнього контролю якості готової продукції; дотримання правил безпеки та гігієни).

БПП 4 Логістика та ланцюжок поставок (оптимізація управління складом; планування доставки готової продукції в роздрібні магазини або дистриб'юторам; контроль запасів і товарообігу).

ПРН 5 Маркетинг і збут (розробка маркетингової стратегії просування продукції; проведення рекламної кампанії та робота з брендом; взаємодія з роздрібними магазинами та розробка промоакцій для залучення клієнтів).

ПРН 6 Обслуговування клієнтів (відповідати на запитання клієнтів та вирішувати їхні проблеми; збирати та аналізувати відгуки клієнтів для покращення якості продукції та послуг).

ПРН 7 Фінансовий менеджмент (облік фінансових надходжень і витрат; бюджетування та фінансовий аналіз; управління фінансовими ризиками та інвестиційне планування).

На рис.2 - 8 наведено детальний опис бізнес-процесів ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика".

Аналіз потреб	→	- Визначення обсягів та видів сировини, необхідних для виробництва різних видів хлібобулочної продукції. - Оцінка тенденцій ринку та прогнозування потреб підприємства.
Вибір постачальників	→	- Пошук і вибір надійних постачальників сировини (зерно, борошно, дріжджі, цукор, сіль тощо). - Оцінка якості продукції постачальника, його репутації та здатності забезпечити потрібні обсяги.
Укладання контрактів	→	- Переговори з постачальниками щодо цін, умов поставки, термінів і умов оплати. - Укладання контрактів, які визначають всі необхідні деталі співпраці та зобов'язання обох сторін.
Контроль якості	→	- Встановлення стандартів якості для сировини. - Проведення тестувань та контролю якості при отриманні сировини від постачальників. - Вирішення питань, пов'язаних із невідповідністю якості вимогам.
Складське управління	→	- Оптимізація складського управління для забезпечення ефективності і запасів в межах потреб. - Ведення обліку і контроль за термінами придатності сировини.
Логістика та поставки	→	- Організація логістичних процесів для доставки сировини на виробництво. - Постійне відстеження руху сировини від постачальника до складу хлібозаводу.
Фінансове управління	→	- Контроль і оптимізація витрат на сировину. - Ведення обліку фінансових операцій та вчасна оплата постачальникам.
Автоматизація та оптимізація	→	- Використання інформаційних систем для автоматизації процесу замовлення та управління запасами. - Впровадження технологій для вдосконалення ефективності та точності управління сировиною.

Рис. 2 Складові бізнес-процесу «Закупівля сировини» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Як видно з рис. 2, бізнес-процес "Закупівля сировини" включає широкий спектр підпроцесів, починаючи від аналізу потреб у сировині і закінчуючи автоматизацією та оптимізацією процесів закупівель. Ці компоненти тісно пов'язані з логістичною службою компанії, яка формує ідеальний розмір замовлення та обирає відповідну систему постачання сировини для компанії.

Контроль якості є важливою складовою управління виробничим підприємством, особливо це стосується виробництва продуктів харчування [3]. На рис.4 деталізовано складові бізнес-процесу «Контроль якості».



Рис. 3 Складові бізнес-процесу «Виробництво» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»



Рис. 4 Складові бізнес-процесу «Контроль якості» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Логістичні процеси підприємства є доволі складними та змістовними, оскільки постачання хлібних виробів має свою специфіку, періодичність та методи. До того ж, через короткий термін споживання переважної частини асортименту ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика» слід ефективно управляти ланцюгом постачання, виробництвом та розподілом для забезпечення свіжості продукції та мінімізації втрат



Рис. 5 Складові бізнес-процесу «Логістика» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

На рис. 6 представлено складові бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика».

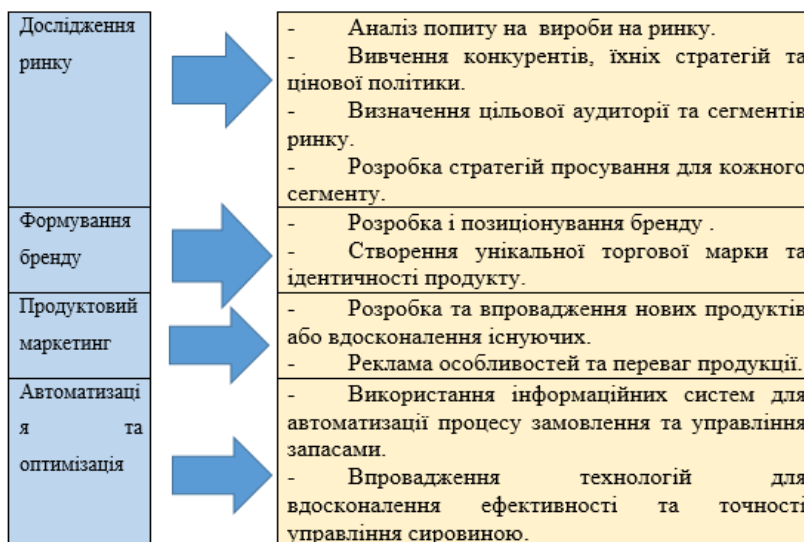


Рис. 6 Складові бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Як бачимо, БП «Маркетинг та продажі» має великий перелік складових, що пояснюється конкурентним характером продукції підприємства та великою кількістю пропозиції на ринку товарів продовольчого попиту. Впродовж останніх років підприємство активно працює над формуванням та позиціонуванням власного бренду, який добре відомий мешканцям Вінницької обл. та сусідніх з ними. Також певні категорії товарів підприємство випускає на експорт, що підвищує вимоги до позиціонування бренду та маркетингових комунікацій.

На рис.7 наведено складові бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів».

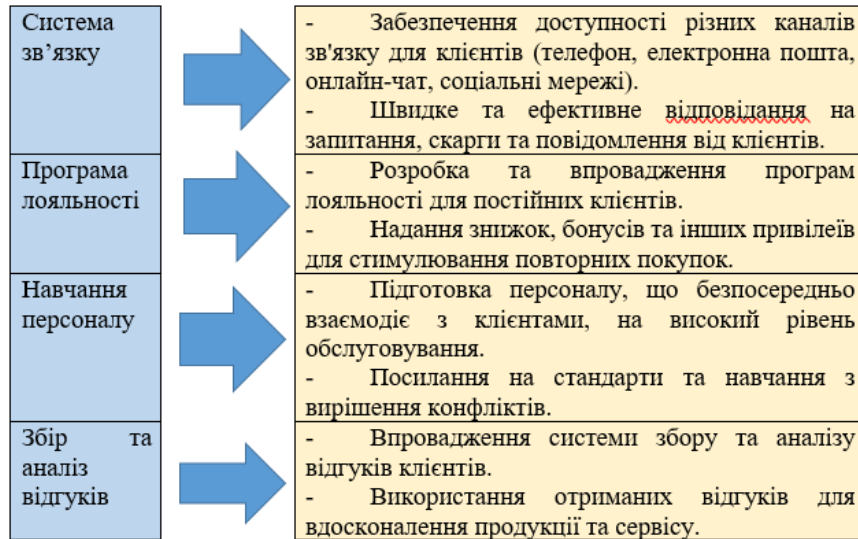


Рис. 7 Складові бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»



Рис. 8 Складові бізнес-процесу «Фінансове управління» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Для проектного управління важливо, щоб ідентифіковані бізнес-процеси синхронізувалися між собою у часі та у розрізі вирішення певних задач [4].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ідентифікація бізнес-процесів є основою ефективного проектного управління, оскільки створює інформаційний резерв для нотифікації бізнес-процесів, сприяє уточненню мети, змісту, функцій, масштабу процесу, його тривалості, проблемності для підприємства.

Перспективи подальших наукових досліджень в сфері ідентифікації бізнес-процесів для управління проектами мають значні перспективи, особливо стосовно таких напрямів, як автоматизація ідентифікації бізнес-процесів з використанням технологій штучного інтелекту; інтеграція бізнес-процесів із сучасними

системами управління проектами; моделювання та симуляція бізнес-процесів на основі реальних даних; використання великих даних (Big Data) для глибокого розуміння та аналізу бізнес-процесів, що дозволяє виявляти неочевидні взаємозв'язки та потенційні можливості для оптимізації.

Література

1. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с
2. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 769. С. 125–131.
3. Верба В.А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства / В.А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2020 р.). – К.: КНЕУ. – 2020. – С. 52- 54. – Режим доступу:<https://core.ac.uk/download/pdf/197236705.pdf>
4. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівельного підприємства / А.Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2021. – Вип. 2–1 (08). – С. 117–125.
5. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>

References

1. Olshanskyi O.V., Smihunova O.V. Conceptual bases of business process management of trade and hotel and restaurant enterprises: monograph / O.V. Olshanskyi, O.V. Smihunova. Kharkiv : Printing house Madrid, 2023. 160 c
2. Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence. Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems. 2021. № 769. С. 125-131.
3. Verba V.A. Business modelling in the process of enterprise development / V.A. Verba // Enterprise economics: theory and practice: Collection of materials of the III International Scientific and Practical Conference (21 October 2020) - K.: KNEU. - 2020. - P. 52- 54. - Access mode: <https://core.ac.uk/download/pdf/197236705.pdf>
4. Kunaev A.Y. Evaluation of the effectiveness of business processes in diagnosing the effectiveness of management of an engineering enterprise / A.Y. Kunaev // Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy. - 2021. - Vol. 2-1 (08). - P. 117-125.
5. Official website of PJSC Vinnytsia Food and Flavour Factory. URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-46>

УДК 330.338

ХАХАЛІЄВ Дмитро
ТОВ «ТАС ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»
<https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>
e-mail: xaxalev@ukr.net

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Стаття присвячена проведенню аналізу підприємства як складної системи в умовах нестабільності. Доведено, що цей підхід є критично важливим та дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища, адаптуватися до змін і забезпечувати стале зростання навіть у найскладніших умовах.

Обґрунтовано основні компоненти системного аналізу сталості розвитку підприємства, які включають: оцінку зовнішнього середовища, внутрішній аналіз, ідентифікацію ризиків і можливостей, розробку стратегій для сталого розвитку та моніторинг і адаптацію.

Визначено, що завдяки системному підходу підприємство може не лише вижити в умовах нестабільності, але й зміцнити свої позиції на ринку. Важливо, що такий аналіз дозволяє враховувати широкий спектр факторів, забезпечуючи комплексний погляд на діяльність підприємств. Це допомагає уникнути ізольованих рішень, які можуть бути ефективними лише в короткостроковій перспективі, але не забезпечують довготривалого успіху.

Ключові слова: підприємство, розвиток, сталий розвиток, складна система, стратегічний аналіз середовища підприємства.

KHAKHALIEV Dmytro
«TAS ESSET Management»

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE AS A COMPLEX SYSTEM IN CONDITIONS OF INSTABILITY

In the conditions of modern management, the sustainable development of the enterprise becomes a key factor in increasing its efficiency in the process of digitalization, ensuring survival in conditions of uncertainty, crises and risks. Therefore, research in this area needs more attention.

The work of both domestic and foreign scientists is devoted to issues of strategic management, existing problems related to the strategic analysis of the enterprise environment.

Their work laid the foundation for the development of modern management methods that can be used by businesses to ensure sustainability and adaptability in today's world. However, given the transformation of the country's economy, these aspects require more in-depth study and adaptation to modern conditions and challenges.

The article is devoted to the analysis of the enterprise as a complex system in conditions of instability. It has been proven that this approach is critically important and allows enterprises to respond more effectively to the challenges of the modern business environment, adapt to changes and ensure sustainable growth even in the most difficult conditions.

The main components of the system analysis of the sustainability of the enterprise are substantiated, which include: assessment of the external environment, internal analysis, identification of risks and opportunities, development of strategies for sustainable development, and monitoring and adaptation.

It was determined that thanks to the systemic approach, the enterprise can not only survive in conditions of instability, but also strengthen its position on the market. It is important that such an analysis allows taking into account a wide range of factors, providing a comprehensive view of the activities of enterprises. This helps to avoid isolated solutions that may only be effective in the short term but do not ensure long-term success.

Keywords: enterprise, development, sustainable development, complex system, strategic analysis of the enterprise environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасного управління сталий розвиток підприємства стає ключовим фактором підвищення його ефективності в процесі цифровізації, забезпечення виживання в умовах невизначеності, криз та ризиків. Тому дослідження цього напрямку потребує більшої уваги.

Актуальність досліджуваного питання є очевидною, оскільки сучасний бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, економічними кризами та постійними змінами. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових викликів, ефективно управляти ресурсами і ризиками, а також підтримувати конкурентоспроможність. Розуміння динаміки розвитку підприємства як складної системи дозволяє виявити слабкі місця та знайти шляхи для оптимізації його функціонування, що є ключовим для забезпечення його стійкості та довгострокового успіху.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням стратегічного управління, існуючим проблемам щодо стратегічного аналізу середовища підприємства присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених.

Серед зарубіжних вчених в першу чергу згадаємо американських економістів і теоретиків управління Ігора Ансоффа (Igor Ansoff), Майкла Портера (Michael Porter) та Джей Форрестера (Jay Forrester).

Ігор Ансофф розробив концепцію стратегічного управління. Його робота «Corporate Strategy» [6] стосується адаптивних стратегій, які дозволяють підприємствам залишатися стійкими в умовах нестабільності.

Майкл Портер відомий своїми роботами в області стратегічного управління та конкурентних переваг. Одна з його найвідоміших робіт «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» [7], де він викладає методи аналізу конкурентного середовища, що є важливим для підприємств в умовах нестабільності. Його дослідження показують, як підприємства можуть адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними в складних умовах.

Джей Форрестер [8] є одним з засновників системної динаміки. Він розробив методологію моделювання складних систем, що використовується для аналізу промислових підприємств. Його роботи з управління складними системами, включаючи підприємства, допомогли розробити підходи до стратегії управління в умовах нестабільності.

Вітчизняні вчені, що в своїх наукових працях приділяли увагу досліджуваному питанню: В.О.Василенко, В. Г. Воронкова, Т. В. Головка, С. Л. Демиденко, І. С. Левик, Н. Г. Метеленко, Т.І.Ткаченко, З.Є.Шершньова та ін.

Ці та інші дослідники зробили значний внесок у розвиток теорії та практики аналізу підприємств як складних систем в умовах нестабільності. Їхні роботи створили основу для розробки сучасних методів управління, які можуть бути використані підприємствами для забезпечення стійкості та адаптивності в сучасному світі. Однак, враховуючи трансформації економіки країни, ці аспекти потребують більш поглибленого вивчення та адаптації до сучасних умов та викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення аналізу розвитку підприємства як складної системи в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності, викликаній такими факторами, як економічні кризи, геополітичні конфлікти, зміни клімату та пандемії. Ці фактори змушують підприємства діяти в умовах постійних змін, що ускладнює традиційні методи управління. Аналіз підприємства як складної системи дозволяє краще розуміти ці зміни та адаптуватися до них.

Підприємство складається з багатьох взаємопов'язаних підсистем (виробництво, фінанси, управління персоналом тощо). В умовах нестабільності порушення в одній підсистемі можуть мати значний вплив на всю систему. Аналіз підприємства дозволяє розглядати його як єдине ціле, враховуючи взаємодію між усіма підсистемами та їхню реакцію на зовнішні виклики.

Традиційні підходи до управління, які базуються на стабільності та прогнозованості, в умовах сучасної нестабільності виявляються менш ефективними. Потрібні нові методи управління, які враховують динамічність і комплексність сучасного бізнес-середовища. Тож, аналіз підприємства допомагає розробляти такі методи, враховуючи необхідність швидкого реагування на зміни та адаптації до нових умов.

В умовах нестабільності підприємства змушені не тільки вижити, але й розвинути, що вимагає від них високої стійкості та адаптивності. Відповідний аналіз підприємства допомагає ідентифікувати слабкі місця та ризики, розробити стратегії їх мінімізації та підвищити здатність підприємства до адаптації. Це особливо важливо в умовах швидкоплинних змін, де втрата стійкості може призвести до втрати конкурентоспроможності або навіть до краху підприємства.

Глобалізація та цифровізація також значно ускладнюють бізнес-середовище, створюючи додаткові ризики та можливості. В умовах глобальних ланцюгів поставок, швидких змін на ринках та появи нових технологій, підприємства повинні бути здатні швидко адаптуватися. Аналіз підприємства як складної системи дозволяє краще зрозуміти ці процеси та їхній вплив на підприємство, а також розробити відповідні стратегії управління.

Сучасні підприємства змушені враховувати не тільки економічні, але й соціальні та екологічні фактори у своїй діяльності. Це підвищує складність управління, оскільки необхідно збалансувати інтереси різних зацікавлених сторін. Аналіз підприємства дозволяє враховувати ці аспекти, забезпечуючи комплексний підхід до управління.

В умовах нестабільності багато підприємств зіштовхуються з кризовими ситуаціями, які можуть стати вирішальними для їхнього майбутнього. Реальні приклади показують, що ті компанії, які змогли успішно інтегрувати аналіз своєї діяльності як складної системи, були краще підготовлені до подолання криз. Це доводить актуальність такого підходу в реальних бізнес-умовах.

Тож, як підтверджує дослідження, аналіз підприємства як складної системи в умовах нестабільності є підходом, який дозволяє глибоко зрозуміти взаємодію різних елементів підприємства та їх реакцію на

зовнішні та внутрішні зміни. Цей підхід базується на розгляді підприємства як цілісної, динамічної системи, яка складається з підсистем, що взаємодіють між собою.

В цілому, підприємство під час моделювання свого сталого розвитку можна розглядати як складну систему, що складається з основних функціональних підсистем (рис. 1).

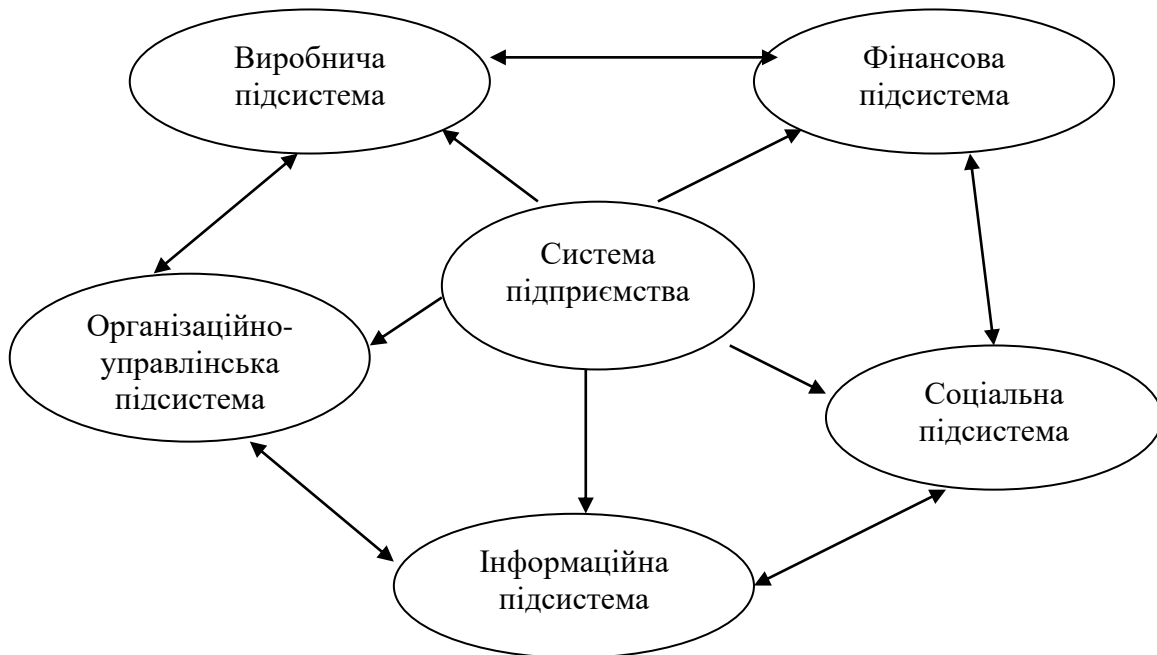


Рис. 1. Основні функціональні підсистеми підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 5]

Основними функціональними підсистемами підприємства є:

- виробнича підсистема, яка включає всі процеси, пов'язані з виробництвом товарів або послуг, від закупівлі сировини до виходу готової продукції, а також освоєння нової екофрендлі-продукції;
- фінансова підсистема, яка забезпечує розподіл ресурсів, управління витратами, доходами та інвестиціями;
- організаційно-управлінська підсистема, яка відповідає за прийняття рішень, планування, контроль та координацію діяльності з урахуванням обраної стратегії сталого розвитку;
- інформаційна підсистема, яка забезпечує збір, обробку та аналіз інформації для підтримки прийняття рішень;
- соціальна підсистема, яка включає персонал підприємства, його мотивацію, корпоративну культуру, відносини всередині колективу.

Умови нестабільності (економічні кризи, політичні зміни, зміни ринкових умов) змушують підприємство адаптуватися. Взаємодія підсистем відбувається як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем, що робить систему відкритою. Відкритість підприємства означає, що воно постійно отримує інформацію ззовні, аналізує її і адаптує свою діяльність.

В умовах нестабільності змінюється інтенсивність і характер взаємодії між підсистемами. Наприклад, в умовах економічного спаду може зростати навантаження на фінансову підсистему, що призводить до необхідності перегляду виробничих процесів, скорочення витрат, оптимізації використання ресурсів. Інформаційна підсистема в таких умовах повинна забезпечити швидку і точну передачу даних, а організаційно-управлінська — ухвалювати рішення, що забезпечать адаптацію до нових умов.

Для аналізу стійкості підприємства як складної системи важливо оцінити його адаптивні можливості, а це:

- еластичність, тобто здатність підприємства швидко реагувати на зміни, відновлюватися після криз;
- мобільність, тобто здатність підприємства змінювати свою структуру, процеси, щоб відповідати новим умовам;
- гнучкість, тобто можливість переорієнтації ресурсів і змін управлінських рішень відповідно до ситуації.

Системний аналіз сталості розвитку підприємства в умовах нестабільності є ключовим інструментом для забезпечення довготривалого успіху підприємства. У сучасному світі, де зовнішні умови

часто змінюються, підприємства повинні бути готовими адаптуватися та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах економічних, політичних чи соціальних потрясінь.

Основні компоненти системного аналізу сталості розвитку підприємства включають:

1. Оцінку зовнішнього середовища, в тому числі:

– аналіз макроекономічних факторів, таких як зміни у законодавстві, політична ситуація, інфляція, валютні коливання;
– вивчення соціальних і демографічних трендів, що можуть впливати на попит на продукцію або послуги підприємства;

– аналіз екологічних факторів, які стають все важливішими в умовах глобальної зміни клімату і посилення екологічних стандартів.

2. Внутрішній аналіз, в тому числі:

– оцінка ресурсів підприємства, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інформаційні ресурси;

– аналіз управлінських процесів і корпоративної культури для визначення їх здатності до адаптації і підтримки сталості;

– вивчення інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє йому впроваджувати нові рішення та реагувати на зміни.

3. Ідентифікація ризиків і можливостей, в тому числі:

– оцінка ризиків, пов'язаних із нестабільністю, таких як ризик втрати ринків, зниження попиту, зміни у вартості ресурсів;

– визначення можливостей для розвитку, які виникають завдяки змінам у зовнішньому середовищі, наприклад, нові ринки або партнерства.

4. Розробка стратегій для сталого розвитку, в тому числі:

– визначення стратегій диверсифікації бізнесу, що дозволяє зменшити залежність від одного ринку або продукту;

– впровадження гнучких підходів до управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни;

– розвиток корпоративної соціальної відповідальності та екологічної стратегії, що сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів.

5. Моніторинг і адаптація, в тому числі:

– постійний моніторинг ключових показників ефективності для оцінки реалізації стратегій;

– адаптація стратегій у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішньому стані підприємства.

Для проведення системного аналізу сталості розвитку підприємства в умовах нестабільності використовуються різні методи, серед яких:

– SWOT-аналіз – це оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз;

– аналіз сценаріїв – прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації і підготовка до них;

– балансовий метод – оцінка і балансування внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів;

– моделювання імітацій – створення моделей, що дозволяють оцінити поведінку підприємства в різних умовах.

Більш детально зупинимося на одному з найбільш популярних інструментів для стратегічного планування – на SWOT-аналізі. Цей метод дозволяє глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію діяльності підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку, а саме:

– сильні сторони – аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які дають йому конкурентні переваги. Це може бути, наприклад, наявність досвідченого персоналу, інноваційні екофрендлі-продукти, сильна брендова позиція або лояльні клієнти;

– слабкі сторони – тут розглядаються внутрішні недоліки, які можуть завадити підприємству досягати своїх цілей сталого розвитку. Це можуть бути, наприклад, низька ефективність виробництва, застаріле обладнання, обмежені фінансові ресурси або недостатня репутація на ринку;

– можливості – це про зовнішні чинники, які можуть бути використані для сталого розвитку бізнесу.

Це можуть бути нові ринки, зміни у законодавстві, зокрема стратегії сталого розвитку країни, технологічні інновації або зміни в споживчих потребах;

– загрози – тут аналізуються зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, збільшити витрати на перехід до, наприклад, принципів циркулярної економіки. Це можуть бути економічна нестабільність, нові конкуренти, зміни у еко-вподобаннях споживачів або природні катастрофи.

SWOT-аналіз є дуже корисним інструментом для ухвалення стратегічних рішень щодо забезпечення сталості розвитку, особливо в умовах нестабільності. Він допомагає підприємству зрозуміти, як використовувати свої сильні сторони та можливості, щоб мінімізувати вплив слабких сторін і загроз.

Підхід до аналізу підприємства як складної системи в умовах нестабільності дозволяє більш глибоко зрозуміти механізми його функціонування та взаємодії з зовнішнім середовищем. Це допомагає

керівництву приймати обґрунтовані рішення, що сприяють сталому розвитку навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, аналіз підприємства як складної системи в умовах нестабільності є критично важливим для забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища, адаптуватися до змін і забезпечувати стаке зростання навіть у найскладніших умовах.

Обґрунтовано основні компоненти системного аналізу сталості розвитку підприємства, які включають: оцінку зовнішнього середовища, внутрішній аналіз, ідентифікацію ризиків і можливостей, розробку стратегій для сталого розвитку та моніторинг і адаптацію.

Системний аналіз відіграє значну роль для сталості розвитку підприємства. Завдяки системному підходу підприємство може не лише вижити в умовах нестабільності, але й зміцнити свої позиції на ринку. Важливо, що такий аналіз дозволяє враховувати широкий спектр факторів, забезпечуючи комплексний погляд на діяльність підприємств. Це допомагає уникнути ізольованих рішень, які можуть бути ефективними лише в короткостроковій перспективі, але не забезпечують довготривалого успіху.

Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
2. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. № 9, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
3. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. Журнал економічних досліджень. 2019. № 2. С. 45-49.
4. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. № 1 (6). 2024. URL: <http://ujae.org.ua/metodologichni-pidhody-do-upravlinnya-stalym-rozvytkom-pidpryyemstva-v-umovah-nestabilnosti/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>
5. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко . Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
6. Ansoff H. I. (1965). Corporate Strategy. H. I. Ansoff. McGraw-Hill, N.Y., 241 p.
7. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980. 396 p.
8. Forrester Jay W. Industrial Dynamics. Pegasus Communications, 1999. 464 p.

References

1. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk. K.: TsUL, 2003. 396 s.
2. Demydenko S. L. Osoblyvosti stratehichnoho analizu sere dovyyshcha pidpryyemstva. Efektyvna ekonomika. № 9, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
3. Dobrynin O.V. Kontseptsiiia staloho rozvytku v suchasnomu menedzhmenti. Zhurnal ekonomichnykh doslidzhen. 2019. № 2. S. 45-49.
4. Nemashkalo K. R., Khakhaliev D. O. Metodologichni pidkhody do upravlinnia stalym rozvytkom pidpryyemstva v umovakh nestabilnosti. Ukrainnyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. № 1 (6). 2024. URL: <http://ujae.org.ua/metodologichni-pidhody-do-upravlinnya-stalym-rozvytkom-pidpryyemstva-v-umovah-nestabilnosti/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>
5. Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpryyemstva : teoriia i praktyka : kolektyvna monohrafiia / Za red. d. filosof. n., prof. V. H. Voronkovoї, d. e. n., prof. N. H. Metelenko . Zaporizhzhia : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2021. 588 s.
6. Ansoff H. I. (1965). Corporate Strategy. H. I. Ansoff. McGraw-Hill, N.Y., 241 p.
7. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980. 396 r.
8. Forrester Jay W. Industrial Dynamics. Pegasus Communications, 1999. 464 r.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-47>

УДК 631.16:658.56

ТКАЧЕНКО В'ячеслав

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0003-5119-5602>

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДІАГНОСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА СИСТЕМ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті досліджено ефективність інтеграції засобів діагностики та систем управління в процеси управління сільськогосподарськими підприємствами, що є важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Проаналізовано сучасні підходи до впровадження контролінгу в аграрному секторі, зокрема використання різноманітних методів діагностики для оцінки фінансового стану, продуктивності та ризику підприємства. Охарактеризовано переваги та недоліки існуючих систем контролінгу та їх вплив на прийняття управлінських рішень і довгострокове планування. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації інтеграційних процесів, які сприяють підвищенню ефективності управління ресурсами, зниженню витрат та покращенню фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. Отримані висновки можуть бути корисними керівникам, які прагнуть вдосконалювати систему управління на основі інноваційного підходу до контролінгу та діагностики.

Ключові слова: Інтеграція, діагностичні інструменти, контролінг, аграрні підприємства, управління, ефективність, оптимізація, фінансовий стан, ризики, ресурсне планування.

TKACHENKO Vyacheslav

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF INTEGRATING DIAGNOSTIC TOOLS AND CONTROL SYSTEMS INTO MANAGEMENT PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: EXPERIENCE AND PROSPECTS

The article examines the effectiveness of integrating diagnostic tools and controlling systems in the management processes of agricultural enterprises, which is a critical factor in increasing competitiveness in the contemporary market environment. The research analyzes current approaches to implementing control in the agricultural sector, with particular emphasis on the use of various diagnostic methods to assess enterprises' financial condition, productivity, and risk. The study characterizes the advantages and disadvantages of existing controlling systems and examines their impact on management decision-making and long-term planning. Integration of controlling systems is examined through a detailed analysis of how these tools contribute to more accurate forecasting, efficient resource allocation, and improved financial performance. By analyzing case studies and empirical data from agricultural enterprises, the article offers a comprehensive review of the practical applications of these systems in real-world scenarios. The research emphasizes the critical role of controlling and identifying operational inefficiencies and optimizing management strategies to reduce costs and increase profitability. Moreover, the article presents practical recommendations for optimizing the integration processes of diagnostic tools and control systems. It underscores the importance of a tailored approach that considers the specific characteristics of agricultural enterprises. These recommendations are designed to assist managers in enhancing their management systems, leading to improved decision-making, increased operational efficiency, and enhanced overall performance.

The results of this study are particularly pertinent to managers and decision-makers in the agricultural sector. They provide valuable insights for those seeking to enhance their management practices by adopting innovative approaches to control and diagnostics. The paper concludes that the successful integration of these systems can significantly contribute to the sustainable development of agricultural enterprises, enabling them to navigate the challenges of a dynamic and competitive market environment.

Keywords: integration, diagnostic tools, controlling, agricultural enterprises, management, efficiency, optimization, financial condition, risks, resource planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах ведення сільськогосподарської діяльності підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних з необхідністю підвищення ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення стійкості до фінансових та операційних ризиків. Традиційні підходи до менеджменту вже не в змозі забезпечити належний рівень адаптивності та конкурентоспроможності в ринковому середовищі, що швидко змінюється. Відсутність інтегрованих засобів діагностики та ефективних систем контролю часто призводить до нераціонального використання ресурсів, передчасного виявлення проблем та прийняття суб'єктивних управлінських рішень, що може негативно позначитися на довгостроковій стабільності та прибутковості компанії. Необхідно розробити та впровадити ефективні підходи до інтеграції засобів діагностики та систем управління з процесами управління сільськогосподарськими підприємствами з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх публікацій та досліджень щодо інтеграції засобів діагностики та систем контролінгу з процесами управління сільськогосподарськими підприємствами вказує на декілька основних тенденцій та висновків, які слід враховувати при розгляді даного питання. По-перше, у дослідженнях Антіл Д. Л., Чамен Т., Таллберг Дж. Н., Ісбістер Т., Дженсен Т. А., Чен Г., і Бейлі К. П. [1], Захарчук Н. М. [6], підкреслюється важливість діагностики фінансового стану підприємств як основного інструменту прийняття управлінських рішень. Автор підкреслює, що раннє виявлення фінансових ризиків і слабких місць підприємства допомагає уникнути банкрутства та сприяє оптимізації використання ресурсів. Це особливо важливо в контексті сільськогосподарського бізнесу, який часто піддається впливу зовнішніх факторів, таких як погодні умови та ринкові коливання, що впливає на фінансову стабільність.

По-друге, Ліакос К., Бусато П., Мошоу Д., Пірсон С. та Бохтіс Д. [4], Коваленко О. В. та Петренко І. С. [7] у своїх дослідженнях розглядають впровадження інформаційних технологій, зокрема систем управління господарством, як засіб оптимізації процесів управління. Його дослідження показують, що інтеграція таких систем може значно знизити витрати та підвищити операційну ефективність, надаючи керівництву своєчасну та точну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень.

У дослідженнях Ілляшенко С. М. [8], Приймак С. [9], В. А. Міщенко, О. С. Другова, І. І. Домніна [10] підкреслюється важливість засобів діагностики для вдосконалення управління технічним станом обладнання та раціоналізації витрат на його обслуговування. Особливо це стосується сільськогосподарського сектору, де ефективне управління обладнанням є ключовим для забезпечення безперервного виробництва.

Загалом аналіз показує, що включення засобів діагностики та систем контролінгу в процеси управління сільськогосподарськими підприємствами має значний потенціал для підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та покращення загального фінансового стану підприємств. Успішна інтеграція потребує комплексного підходу, що включає технічні рішення, навчання персоналу та методичну підтримку, які забезпечують досягнення довгострокових цілей компанії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ефективності інтеграції засобів діагностики та систем контролінгу в процеси управління сільськогосподарськими підприємствами та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації цих процесів з метою підвищення ефективності управління, покращення фінансових результатів та забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції аграрні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх управлінських процесів для забезпечення стійкості та ефективності діяльності. Зміни у ринковому середовищі, підвищення вимог до якості продукції, посилення регуляторних норм і складні економічні умови вимагають від менеджменту аграрних підприємств застосування нових підходів до управління. Традиційні методи управління, які базуються на інтуїтивних рішеннях та недостатньо обґрунтованих планах, вже не можуть забезпечити достатній рівень адаптивності та конкурентоспроможності.

Одним із перспективних напрямів вдосконалення управлінських процесів є інтеграція діагностичних інструментів та систем контролінгу, які дозволяють більш точно оцінювати фінансовий стан підприємства, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективне застосування цих інструментів може суттєво підвищити ефективність управління, зменшити витрати та поліпшити фінансові результати підприємства.

У сучасній аграрній економіці засоби діагностики та системи контролю відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління та забезпеченні сталого розвитку підприємств. Враховуючи специфіку аграрної галузі, де основними викликами є висока залежність від природних факторів, коливання цін на продукцію та ресурси, а також необхідність оптимального використання ресурсів, важливим аспектом є використання сучасних засобів діагностики та контролю. Такі інструменти можна представити наступним чином (рис. 1).

Фінансовий контролінг у сільськогосподарській діяльності забезпечує фінансову стійкість підприємства шляхом прогнозування фінансових потоків, управління витратами та доходами. Основними інструментами є аналіз фінансових показників для оцінки ліквідності, прибутковості та ефективності, бюджетування та планування раціонального використання ресурсів, а також аналіз грошових потоків для управління грошовими потоками.

Оперативний контролінг спрямований на підвищення ефективності виробничих процесів. Основні інструменти включають аналіз витрат, управління запасами та систему контролю якості, які допомагають оптимізувати використання ресурсів і зменшити витрати.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства. Її інструментами є SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, балансова система для оцінки досягнення стратегічних цілей і стратегічне планування з урахуванням змін ринкових умов і нових технологій.



Рис. 1. Інструменти діагностики та контролю аграрних підприємств

Технологічний контролінг включає управління технічними процесами та пристроями. Основні інструменти включають моніторинг сільськогосподарської техніки за допомогою телеметричних систем, агрономічну діагностику за допомогою датчиків і супутникових технологій, а також автоматизовані системи управління фермами для інтеграції даних і оптимізації прийняття рішень.

Існуючі системи контролінгу значно впливають на процес прийняття управлінських рішень, забезпечуючи керівництво точною і своєчасною інформацією. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що знижує ризики і підвищує ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 1

Переваги і недоліки існуючих систем контролінгу

Переваги	Недоліки
Підвищення ефективності управління. Системи контролінгу дозволяють краще планувати і контролювати фінансові, виробничі та стратегічні процеси, що сприяє ефективному використанню ресурсів і зниженню витрат.	Висока вартість впровадження. Запровадження і підтримка складних систем контролінгу можуть вимагати значних фінансових витрат, особливо для малих і середніх підприємств.
Прозорість і точність даних. Сучасні системи контролінгу забезпечують високу точність і своєчасність даних, що дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення.	Складність інтеграції. Інтеграція різних систем і баз даних може бути складною та часозатратною, що іноді призводить до затримок в отриманні необхідної інформації.
Інтеграція і автоматизація процесів. Використання автоматизованих систем, таких як FMIS, забезпечує інтеграцію різних джерел інформації, що дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень і поліпшити загальну координацію.	Залежність від технологій. Використання сучасних технологій, таких як телеметричні системи або автоматизовані системи управління, вимагає постійного оновлення та підтримки, а також підготовки персоналу.
Підтримка стратегічного планування. Завдяки інструментам стратегічного контролінгу, таким як SWOT-аналіз і Balanced Scorecard, компанії можуть краще прогнозувати майбутні тенденції і адаптувати свої стратегії.	Опір змінам. Співробітники можуть виявляти опір до змін, пов'язаних із впровадженням нових систем контролінгу, що може вплинути на ефективність їх використання.

У довгостроковому плануванні ці системи допомагають краще прогнозувати розвиток ринків, адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі і оптимізувати використання ресурсів. Вони також сприяють виявленню можливостей для інновацій і зростання, що є критично важливим для стійкого розвитку підприємства (табл.1).

З метою оптимізації інтеграційних процесів у сільськогосподарських підприємствах, що сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами, зниженню витрат та покращенню фінансових результатів, можна запропонувати такі практичні рекомендації:

1) Впровадження інтегрованих інформаційних систем управління (FMIS). Використання автоматизованих систем для управління різними аспектами агробізнесу (наприклад, закупівля сировини, виробництво, логістика) дозволить зменшити ручну працю, мінімізувати помилки та підвищити Інтегровані інформаційні системи управління господарством є інструментом для сучасних сільськогосподарських підприємств, які бажають підвищити свою ефективність, оптимізувати процеси та покращити управління ресурсами. Такі системи дозволяють автоматизувати різні аспекти управління, включаючи планування, моніторинг, контроль і аналіз даних, що в кінцевому результаті дозволяє скоротити витрати і збільшити фінансові результати.

Однією з головних переваг FMIS є можливість автоматизувати рутинні процеси, що знижує ризик людської помилки та підвищує продуктивність. Автоматизовані системи дозволяють підприємствам ефективніше планувати ресурси, прогнозувати врожайність, управляти запасами та контролювати фінансові потоки. Це не тільки підвищує ефективність, але й знижує витрати, що надзвичайно важливо в сучасному надзвичайно конкурентному середовищі.

Впровадження FMIS на сільськогосподарському підприємстві – складний процес, який вимагає ретельного планування та інвестицій. Важливо провести аудит існуючих процесів і визначити, які модулі системи будуть найбільш корисними для конкретної компанії. До того ж, необхідно провести навчання персоналу, щоб усі працівники, які працюватимуть з новою системою, мали необхідні знання та навички для її ефективного використання.

Одним із аспектів FMIS є створення єдиної бази даних, яка об'єднує всю інформацію про компанію в одному місці. Це забезпечує прозорість процесів і дозволяє отримати комплексне уявлення про всі аспекти діяльності компанії. Єдина база даних дозволяє уникнути дублювання інформації та зменшити ризик помилок, які часто виникають при використанні різних, непов'язаних систем. Крім того, це забезпечує легкий доступ до необхідної інформації для всіх підрозділів компанії, що сприяє кращій координації та більш ефективній співпраці.

Однак впровадження FMIS пов'язане з деякими труднощами. Одним із головних є питання безпеки даних. Зберігання всієї вашої інформації в одній системі робить її більш вразливою до кібератак, тому важливо мати надійні заходи безпеки, такі як шифрування даних, регулярне резервне копіювання та обмежений доступ до конфіденційної інформації. Крім того, інтеграція даних з різних джерел може бути складним і трудомістким процесом, особливо якщо компанія використовувала різні системи та формати даних до впровадження FMIS. Це спричиняє значні витрати на адаптацію та пристосування системи до потреб конкретного підприємства.

2) Оптимізація управління запасами. Використання сучасних систем управління запасами є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Одним із найефективніших методів управління запасами є підхід «точно вчасно» (JIT), який передбачає мінімізацію запасів сировини та готової продукції. Основна ідея JIT полягає в тому, щоб матеріали та продукти потрапляли на підприємство саме тоді, коли вони потрібні для виробництва чи продажу, без тривалого зберігання. Це дозволяє істотно скоротити витрати на зберігання, які включають оренду складських приміщень, забезпечення умов зберігання, витрати на утримання запасів. Крім того, JIT допомагає уникнути надмірних запасів, які можуть знецінитися або стати неактуальними, що особливо важливо в сільськогосподарському секторі, де продукти часто мають обмежений термін зберігання.

3) Застосування телеметричних систем для моніторингу техніки. Контроль за роботою машин є важливим аспектом ефективного управління сільськогосподарським підприємством. Сучасні технології телеметрії дозволяють в режимі реального часу відстежувати стан і роботу сільськогосподарських машин. Це включає збір даних про продуктивність, споживання палива, технічний стан окремих компонентів та інші ключові параметри. Завдяки такому підходу компанії можуть вчасно виявити будь-які неполадки або відхилення від нормальної роботи обладнання, що дозволяє проводити профілактичні ремонти до виникнення серйозних поломок. Це значно знижує ризик простою, який може негативно вплинути на виробничий процес, а також зменшує витрати на дорогий ремонт, який може знадобитися у разі серйозних збоїв.

Крім того, аналіз даних про продуктивність обладнання дозволяє оптимізувати графіки його використання. Завдяки даним, зібраним через системи телеметрії, підприємства можуть визначати оптимальні режими роботи обладнання, мінімізуючи непотрібні простої та максимізуючи ефективність кожного обладнання. Це також допомагає зменшити витрати на пальне та технічне обслуговування, оскільки машина працює в оптимальних умовах, зменшуючи знос і подовжуючи термін її служби. Завдяки

цьому компанії можуть досягти вищої продуктивності при менших витратах, що позитивно впливає на їхні фінансові результати та конкурентоспроможність на ринку.

4) Використання аналітичних інструментів для контролінгу. Важливим інструментом оцінки та контролю діяльності сільськогосподарського підприємства є розробка ключових показників ефективності (KPI). KPI допомагають визначити основні параметри, критичні для досягнення стратегічних цілей компанії. Вони охоплюють різні аспекти бізнесу, такі як продуктивність, прибутковість, використання ресурсів, якість продукції та фінансові результати. Визначення та впровадження цих показників дозволяє постійно оцінювати, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та чи досягає воно запланованих результатів. Крім того, KPI дозволяють швидко виявляти відхилення від плану та вживати необхідних коригувальних заходів, що дозволяє уникнути значних втрат і забезпечити стабільність у досягненні цілей.

Впровадження аналітичних панелей (панелі) є наступним кроком після розробки KPI. Аналітичні панелі дозволяють візуалізувати дані, зібрані з різних джерел, і надати керівництву компанії чітку та зрозумілу інформацію про поточний стан бізнесу. Використання візуалізації даних робить процес моніторингу фінансових і операційних показників більш прозорим і зрозумілим, що сприяє швидкому прийняттю рішень. Аналітичні панелі можна налаштувати для відображення найважливіших KPI, а також динаміки їх зміни з часом. Завдяки цьому правління може оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати стратегію та оперативно приймати рішення, спрямовані на покращення фінансових результатів компанії.

5) Підвищення кваліфікації персоналу. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників має вирішальне значення для успішного впровадження нових технологій та систем управління на підприємстві. У сучасних умовах, коли технології стрімко розвиваються, здатність працівників швидко освоювати нові інструменти та методи роботи стає вирішальним фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Регулярне навчання співробітників знижує опір змінам, тому що співробітники, знайомі з новими системами, почуватимуться впевненіше і легше адаптуються до нових умов. Це, в свою чергу, підвищує ефективність використання нових технологій, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії.

Залучення зовнішніх експертів також є важливим кроком у процесі адаптації до нових технологій та оптимізації процесів управління. Значно прискорити розробку нових систем можуть менторські програми, під час яких досвідчені фахівці передають свої знання та навички молодшим колегам. Залучення зовнішніх консультантів, які мають глибокі знання та досвід впровадження конкретних технологій, дозволяє уникнути типових помилок і забезпечити максимально ефективне використання нових інструментів. Такі фахівці можуть допомогти компанії адаптувати нові технології до конкретних потреб, що значно підвищує ефективність їх використання.

6) Інтеграція з партнерами по ланцюгу поставок. Взаємодія з постачальниками і покупцями є ключовим елементом ефективного управління ланцюгом поставок на будь-якому підприємстві. Створення єдиних каналів зв'язку між усіма учасниками ланцюга поставок дозволяє істотно поліпшити координацію діяльності, що в кінцевому результаті дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність логістичних процесів. Інтеграція з системами партнерів, таких як постачальники сировини, перевізники та кінцеві споживачі, дозволяє створити прозору та налагоджену систему взаємодії. Це забезпечує постійний обмін інформацією, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту чи пропозиції, уникаючи затримок доставки та оптимізуючи використання ресурсів. Такий підхід допомагає зменшити витрати на логістику, уникаючи надлишкових запасів, скорочуючи час простою та забезпечуючи своєчасне виконання замовлень.

Ще одним важливим інструментом оптимізації взаємодії з партнерами та підвищення ефективності процесів управління є використання електронного документообігу. Перехід на електронний документообіг дозволяє значно скоротити адміністративні витрати, пов'язані з обробкою паперових документів, зберіганням архівів та ручним введенням даних. Крім того, електронні документи забезпечують більш швидкий і безпечний обмін інформацією між усіма учасниками ланцюга поставок. Це прискорює процеси звірки, зменшує кількість помилок обробки даних і забезпечує більшу прозорість ведення бізнесу. Електронний документообіг також сприяє екологічній стійкості, зменшуючи використання паперу та інших ресурсів, необхідних для традиційного документообігу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні засоби діагностики та системи контролю, що використовуються в сільському господарстві, значно підвищують ефективність процесів управління та сприяють стабільному розвитку підприємств. Вони дозволяють не тільки точніше оцінити фінансовий стан та ефективність використання ресурсів, а й забезпечити високий рівень якості продукції, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити довгострокову стійкість підприємства на ринку. Використання цих інструментів є необхідною умовою досягнення конкурентних переваг у сучасному аграрному секторі.

Фінансовий контролінг спрямований на підтримку фінансової стабільності підприємства через аналіз фінансових показників, бюджетування, планування та управління грошовими потоками. Ці

інструменти допомагають компаніям ефективно використовувати ресурси, що є вирішальним для їх успішної роботи.

Оперативний контролінг спрямований на оптимізацію виробничих процесів і ресурсів. Аналіз собівартості виробництва, управління запасами і система контролю якості дозволяють виявити надмірні витрати, знизити їх і забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам.

Стратегічний контролінг охоплює довгострокове планування та розвиток підприємства. Використання SWOT-аналізу, балансових показників і стратегічного планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища і залишатися конкурентоспроможними.

Технологічний контролінг спрямований на управління технічними процесами та пристроями. Моніторинг сільськогосподарської техніки, агрономічна діагностика та автоматизовані системи управління фермами дають компаніям можливість ефективно управляти своїми ресурсами та приймати обґрунтовані рішення на основі точних даних.

Загалом використання сучасних засобів діагностики та систем контролю в аграрному господарстві сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат, забезпеченню високоякісної продукції та довгостроковій стабільності підприємства на ринку. Це є необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг у сучасному аграрному секторі.

Література

1. Antille, D. L., Chamen, T., Tullberg, J. N., Isbister, T., Jensen, T. A., Chen, G., & Baillie, C. P. (2018). Controlled traffic farming in precision agriculture. In *Precision agriculture for sustainability* (pp. 239–270). Cambridge: Burleigh Dodds Science Publishing.
2. Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big Data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
3. Kamilaris, A., Kartakoullis, A., & Prenafeta-Boldú, F. X. (2017). A review on the practice of big data analysis in agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*, 143, 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2017.09.037>
4. Liakos, K., Busato, P., Moshou, D., Pearson, S., & Bochtis, D. (2018). Machine learning in agriculture: A review. *Sensors*, 18(8), 2674. <https://doi.org/10.3390/s18082674>
5. Management Information Systems and Emerging Technologies. (2014). In *Computers and Electronics in Agriculture*, 100, 168–179. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2013.11.014>
6. Захарчук, Н. М. (2020). Системи контролінгу для аграрних підприємств: методологічні аспекти. *Вісник економічної науки України*, №3, 120-124.
7. Коваленко, О. В., & Петренко, І. С. (2020). Вплив діагностичних інструментів на ефективність управління аграрним підприємством. *Економічний вісник*, №6, 85-90.
8. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.]. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. С.278.
9. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 12. С. 53-60. 4. Капліна А. І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46
10. В. А. Міщенко, О. С. Другова, І. І. Домніна Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 369-375. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43_69

References

1. Antille, D. L., Chamen, T., Tullberg, J. N., Isbister, T., Jensen, T. A., Chen, G., & Baillie, C. P. (2018). Controlled traffic farming in precision agriculture. In *Precision agriculture for sustainability* (pp. 239–270). Cambridge: Burleigh Dodds Science Publishing.
2. Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big Data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
3. Kamilaris, A., Kartakoullis, A., & Prenafeta-Boldú, F. X. (2017). A review on the practice of big data analysis in agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*, 143, 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2017.09.037>
4. Liakos, K., Busato, P., Moshou, D., Pearson, S., & Bochtis, D. (2018). Machine learning in agriculture: A review. *Sensors*, 18(8), 2674. <https://doi.org/10.3390/s18082674>
5. Management Information Systems and Emerging Technologies. (2014). In *Computers and Electronics in Agriculture*, 100, 168–179. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2013.11.014>
6. Zakharchuk, N. M. (2020). Systemy kontrolinhu dlia ahrarykh pidpryemstv: metodolohichni aspekty. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, №3, 120-124.
7. Kovalenko, O. V., & Petrenko, I. S. (2020). Vplyv diahnostychnykh instrumentiv na efektyvnist upravlinnia ahrarym pidpryemstvom. *Ekonomichnyi visnyk*, №6, 85-90.
8. Iliashenko S. M. Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody: [navch. posib.]. Sumy: VTD „Universytetska knyha”, 2003. S.278.
9. Pryimak S. Upravlinnia vartystiu pidpryemstva v systemi kontrolinhu. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*. 2007. № 12.S. 53-60. 4. Kaplina A. I. Faktory stabilizatsii vyrobnytstva ahroprodukttsii Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 10. S. 46–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46
10. Metodychni instrumentarii finansovoho kontrolinhu v antykrizovomu upravlinnia pidpryemstvom [Elektronnyi resurs] / V. A. Mishchenko, O. S. Druhova, I. I. Domnina // *Infrastruktura rynku*. - 2020. - Vyp. 43. - S. 369-375. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43_69

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-48>

УДК 656.1:640.58:338.48

СТЕГНЕЙ Маріанна

Мукачівський державний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4688-6447>

НОДЬ Оршоа

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

<https://orcid.org/0000-0002-1048-776X>

БЕРГХАУЕР Олександр

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

<https://orcid.org/0000-0002-3832-2692>

ПРОКОПЕЦЬ Руслан

Мукачівський державний університет

<https://orcid.org/0009-0006-6486-6307>

ТРАНСПОРТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено роль транспортного забезпечення у формуванні якості готельно-ресторанного обслуговування в умовах розвитку територіальних громад. Зазначено, що розвиток готельно-ресторанного бізнесу у територіальних громадах є важливим атрибутом іміджу території, що сприяє залученню інвестицій, виступає джерелом податкових надходжень та робочих місць у громаді. Добре організоване транспортне обслуговування громадян та гостей і наявність розвинутих транспортних систем у територіальних громадах є важливою умовою для економічного та соціального розвитку. Доведено, що якісне транспортне забезпечення є важливою умовою конкурентоспроможності туристичного продукту регіону (громади), у зв'язку з чим представники туристичного та готельно-ресторанного бізнесу зацікавлені в його оптимізації, розвитку та диверсифікації.

Проаналізовано стан транспортного забезпечення розвитку громад, що дозволило виділити основні тенденції, серед яких: зростання ролі та переважання автомобільного і залізничного транспорту, погіршення якості транспортного обслуговування, старіння парку громадського транспорту, слабка відповідність маршрутів потребам громадян та бізнесу, зниження економічної доступності транспорту для громадян з низьким рівнем доходу. Вказані проблеми посилюються в умовах повномасштабної війни в Україні.

Для оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування в територіальних громадах запропоновано модель, яка спрямована на покращення доступності туристичних об'єктів через співпрацю місцевих громад та підприємств, розвиток інфраструктури і використання сучасних технологій. На місцевому рівні реалізація моделі оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування може здійснюватися за допомогою ряду інструментів, серед яких: розробка та вдосконалення місцевих транспортних маршрутів, що покращують доступність ключових туристичних об'єктів; інвестиції в транспортну інфраструктуру, такі як покращення дорожнього покриття, створення зручних зупинок громадського транспорту та паркувальних зон; співпраця між місцевою владою та туристичними підприємствами у створенні спільних інформаційних центрів та організації промоційних кампаній; державно-приватне партнерство.

Ключові слова: готельно-ресторанне обслуговування, транспортна система, транспортне забезпечення, територіальні громади, модель оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування.

STEHNEI Marianna

Mukachevo State University

NOD Orshoia, BERGHAUER Sándor

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

PROKOPETS Ruslan

Mukachevo State University

TRANSPORT SUPPORT FOR HOTEL AND RESTAURANT SERVICES IN THE CURRENT CONDITIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES DEVELOPMENT

The article investigates the role of transport support in shaping the quality of hotel and restaurant services in the context of the development of territorial communities. It is noted that the development of the hotel and restaurant business within territorial communities is an important attribute of the area's image, attracting investments, generating tax revenues, and creating jobs within the community. Well-organized transport services for citizens and guests, as well as the presence of developed transport systems in territorial communities, are crucial for economic and social development. It has been proven that high-quality transport support is an important condition for the competitiveness of a region's (community's) tourism product, which is why representatives of the tourism and hotel-restaurant business are interested in its optimization, development, and diversification.

The state of transport support for community development has been analyzed, highlighting the main trends, including the growing role and predominance of automobile and railway transport, the deterioration of transport service quality, the aging of public transport fleets, the weak alignment of routes with the needs of citizens and businesses, and the declining economic accessibility of transport for low-income citizens. These problems are exacerbated by the full-scale war in Ukraine.

To optimize transport support for hotel and restaurant services in territorial communities, a model is proposed that aims

to improve the accessibility of tourist sites through the cooperation of local communities and enterprises, infrastructure development, and the use of modern technologies. At the local level, the implementation of the model for optimizing transport support for hotel and restaurant services can be carried out using several tools, including the development and improvement of local transport routes to enhance the accessibility of key tourist sites; investment in transport infrastructure, such as improving road surfaces, creating convenient public transport stops, and parking zones; cooperation between local authorities and tourism enterprises in creating joint information centers and organizing promotional campaigns; and public-private partnerships.

Keywords: hotel and restaurant services, transport system, transport support, territorial communities, model for optimizing transport support for hotel and restaurant services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Важливим чинником розвитку готельно-ресторанного бізнесу та організації якісного обслуговування гостей є розвинута ринкова інфраструктура відповідних територій. Транспортне обслуговування в сфері послуг охоплює сукупність галузей, які задовольняють потреби як населення, так і готельно-ресторанного бізнесу. Готельно-ресторанні комплекси є важливою складовою сфери послуг, відіграючи значну роль у соціальній сфері держави та задовольняючи основні потреби відраджених, подорожуючих та туристів у проживанні та харчуванні. Ці категорії населення, перебуваючи у відрадженнях, на подорожах чи відпочинку, часто користуються транспортними послугами. Надання таких послуг позитивно впливає не лише на показники якості сервісу, але й на фінансово-економічний стан обслуговуючих підприємств та країни в цілому, сприяючи підвищенню ефективності суспільного виробництва. Актуальність транспортного забезпечення розвитку готельно-ресторанного комплексу визначається важливістю забезпечення якісного та доступного транспорту для зростаючого потоку туристів і бізнесменів, що сприяє підвищенню рівня сервісу, економічному розвитку місцевих громад, інтеграції регіонів, створенню робочих місць та підтримці екологічно сталого розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальні напрямки розвитку готельного і ресторанного бізнесу в сучасних умовах та організації відповідних послуг досліджено науковцями Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д., Лендел О.Д. У наукових працях стверджується, що транспортне забезпечення є важливим чинником якості туристичного продукту та конкурентоспроможності сфери послуг регіону. Проблеми транспортного забезпечення розвитку територіальних громад розглядаються у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких при написанні статті використано праці: Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Кирич Н.Б., Керничний Б.Я., Ратинський В., Гагалюк О. Водолазький І.О., Водолазький О. О., Кириченко І. О.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри численні дослідження, питанням транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування не приділяється достатньо уваги, що зумовило вибір мети та цілей статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання статті є дослідження проблем транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування в умовах розвитку територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Транспортне забезпечення відіграє ключову роль у конкурентоспроможності готельно-ресторанного обслуговування, забезпечуючи легкий доступ до об'єктів, покращуючи клієнтський досвід через зручні трансфери та організовані екскурсії, підвищуючи якість сервісу завдяки швидкому реагуванню на потреби клієнтів, а також сприяючи економічній ефективності через оптимізацію логістики. Ці фактори не лише збільшують привабливість закладів, але й дозволяють їм ефективно конкурувати на ринку, залучаючи більше клієнтів і утримуючи їх.

Як зазначають науковці, «щоб завоювати ринок транспортні підприємства, установи та організації цієї сфери доцільно вдосконалювати організацію надання обґрунтованого широкого спектру додаткових транспортних послуг. Одним з напрямків діяльності на даний час є транспортне забезпечення власне готельно-ресторанного бізнесу і зокрема його клієнтури» [1]. Отже, представники готельно-ресторанної справи зацікавлені в якій організації транспортних послуг для своїх гостей.

На організації якісного транспортного забезпечення територій, як необхідної умови конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу наголошують вітчизняні науковці Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д.: «розвинена транспортна мережа сприяє розвитку місцевих туристичних визначних пам'яток і бізнес-центрів, що збільшує попит на послуги готелів. Хороша транспортна інфраструктура також позитивно впливає на оперативну діяльність готелів, забезпечуючи своєчасну доставку товарів і послуг, необхідних для їх функціонування» [2.].

Науковець Лендел О. зазначає, що туристи в більшості випадків надають переваги туристичному продукту в умовах його якісного транспортного супроводу. До основних складових моделювання транспортного забезпечення туризму наковець відносить:

- відстань (для подорожей до 400-500 кілометрів зазвичай використовують автомобільний транспорт, для відстаней від 400 до 1000 кілометрів – залізничний, а для перевезень понад 1000 кілометрів – повітряний);
- час витрачений на транспортування, не пов'язаний з наданням туристичних послуг під час переміщення, повинен бути зведений до мінімуму;
- комфорт, тобто транспортні послуги мають бути адаптовані до потреб різних категорій туристів. Вони повинні забезпечувати базовий рівень комфорту для найменш вибагливих туристів та найвищий рівень для тих, хто має високий рівень доходу або особливу чутливість до якості послуг;
- безпека, яка визначає важливість підвищувати стандарти безпеки як транспортної інфраструктури, так і самого транспорту;
- вартість послуг, ціноутворення має бути прозорим, а ціни диференційованими в залежності від рівня комфорту та інших параметрів;
- конкуренція - необхідно створювати нормативно-правові умови, які сприяють конкурентній боротьбі між учасниками ринку перевезень [3].

Територіальні громади зацікавлені у розвитку готельно-ресторанного бізнесу на своїх територіях, оскільки наявність місць розміщення та якісного харчування є важливим атрибутом іміджу території, що сприяє залученню інвестицій, а також - це податки до місцевого бюджету та наявність робочих місць у громаді. Крім того, добре організоване транспортне обслуговування громадян та гостей і наявність розвинутих транспортних систем у територіальних громадах є важливою умовою для економічного та соціального розвитку громад.

Погоджуємося з науковцями, що «проблеми транспорту, які включають погані дороги, застарілі автопарки, малофункціональні поїзди, літаки та перевантажені ділянки перешкоджають вільному переміщенню товарів та послуг, що ще більше уповільнює економічне зростання та розвиток. [4].

Одним з показників роботи громадського транспорту є кількість перевезених пасажирів. Таблиця 1 надає детальний зріз кількості перевезених пасажирів різними видами транспорту за період з 2018 по 2022 роки.

Таблиця 1.

Кількість пасажирів перевезених у розрізі різних видів транспорту

Вид транспорту	2018	2019	2020	2021	2021	2022/2021, %
авіаційний	12529,00	13705,80	4797,50	9300,00	5208	-44
автомобільний	1906852,10	1804929,30	1083872,70	1089300,00	1437876	32
водний (морський, річковий)	668,10	669,30	309,10	500,00	390	-22
залізничний	157962,40	154811,80	68332,50	81300,00	102438	26
метрополітен	726585,10	714982,10	411149,70	482600,00	443992	-8
тролейбусний	1016241,20	945694,50	578999,60	594400,00	529016	-11
трамвайний	666271,10	627515,10	422753,20	398000,00	302480	-24

Джерело: сформовано автором за даними державної служби статистики України[5]

Як бачимо з таблиці, у 2021 році всі види транспорту, за винятком автомобільного, зазнали значного спаду у 2020 році. Це пов'язано з введеними карантинними обмеженнями та загальним зниженням мобільності населення. У 2021 році спостерігається тенденція до відновлення пасажиропотоків. Однак, рівні 2019 року ще не досягнуті. У 2022 році, на жаль почалося повномасштабне вторгнення Росії на Україну, що повністю переформатувало вказані тенденції. Проте, роль громадського транспорту в цих умовах суттєво підвищилася через міграційні процеси як всередині, так і за межі України. В цих умовах зростає роль автомобільного (+32%) та залізничного (+26) транспорту. У той же час скоротилися обсяги пасажиропотоків авіаційного (-44%), водного (-22%) та внутрішнього міського транспорту. Насамперед це пов'язано з питаннями безпеки та скороченням чисельності населення внаслідок міграції в умовах війни.

Погоджуємося з думкою Сенів Л.А., що основними проблемами міського транспорту та якості обслуговування в Україні є: застарілий транспортний парк, недостатнє фінансування, поганий стан доріг, неефективне планування маршрутів, відсутність інтегрованої системи громадського транспорту, перевантаженість громадського транспорту в годину пік, низьку якість обслуговування, відсутність доступності для маломобільних груп населення та слабку інфраструктуру для альтернативних видів транспорту, таких як велосипеди [6]. Вирішення вказаних проблем є функцією місцевих адміністрацій. Проте, окремі завдання залежать від діючої державної політики в сфері транспорту.

Для оцінки транспортного забезпечення територіальних громад, в міжнародній практиці застосовують термін «стала мобільність». Як зазначають експерти U-LEAD, «Стала мобільність» – це здатність людей брати участь в активностях, що відбуваються в різних місцях, завдаючи при цьому мінімального негативного впливу на довкілля, економіку та просторове планування територій. [7]. Для більшості українців та керівників об'єднаних територіальних громад (ОТГ) поняття «стала мобільність» є

новим і потребує пояснення. В європейському розумінні мобільність стосується здатності людей брати участь в заходах у різних місцях, таких як сусіднє село, місто, район, обласний центр або навіть сусідня вулиця. Мобільність може бути обмежена різними факторами, включаючи просторові, часові та економічні обмеження. Її можна оцінювати за інтенсивністю, яка може бути високою або низькою. Особливо низька мобільність характерна для невеликих населених пунктів, віддалених від головних доріг, де приватний автомобіль часто є єдиним засобом пересування для участі в активностях в інших місцях.

Водночас, на даний час, територіальні громади не мають достатніх фінансових інструментів для формування сталої мобільності та розвитку транспортної інфраструктури. Реформа децентралізації дорожнього сектору, яка передбачала створення Державного дорожнього фонду та передачу доріг місцевого значення від центрального рівня до областей, поки що не створила нових юридичних чи фінансових можливостей для об'єднаних громад. Дороги місцевого значення залишаються на балансі органів державної влади, будучи переданими з рівня Державного агентства автомобільних доріг України «Укравтодор» на рівень обласних державних адміністрацій (ОДА). На рівні територіальних громад залишається інструменти покращення сервісу, планування маршрутів міського і приміського транспорту відповідно до потреб населення і бізнесу, проведення організаційних заходів для залучення інвестицій в облаштування дорожньої інфраструктури.

До важливих напрямків забезпечення мобільності населення територіальних громад науковці Водозазкий І.О., Водозазкий О. О., Кириченко І. О. відносять оптимізацію процесів проектування маршрутів внутрішнього та міжрайонного транспорту відповідно до потреб жителів сільської місцевості із урахуванням типу місцевості, її географічного розміщення та особливостей, зокрема ландшафтних із застосуванням програм моделювання ланцюгів подорожей MND. Не менш актуальним є забезпечення економічної доступності транспорту для населення, особливо соціально вразливих груп [8]. На нашу думку, окрім полегшення та підвищення комфорту місцевих жителів, оптимізація транспортного сполучення в сільських місцевостях дозволила б підвищити рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств та підприємств готельно-ресторанного комплексу у регіонах.

Виходячи з результатів досліджень, до передумов необхідності оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування в умовах розвитку територіальних громад на даний час можна віднести наступні:

1. Розвиток туризму як важливого чинника соціально-економічного розвитку громад, що призводить до зростання потреб в ефективному транспортному забезпеченні, щоб забезпечити зручне та швидке переміщення туристів до готелів, ресторанів та інших туристичних об'єктів;
2. В умовах урбанізації та розвитку територіальних громад постає питання модернізації транспортної інфраструктури, яка має забезпечити комфортні умови для мешканців та гостей;
3. Важливість транспортного забезпечення також полягає у підвищенні ефективності логістики, доставки продуктів харчування, товарів і послуг, що є критичним для успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу;
4. Зростає значення екологічно чистого транспорту, що допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Це питання є особливо актуальним для туристичних територій, де збереження природних ресурсів має високе значення.
5. Забезпечення транспортної доступності для людей з обмеженими можливостями є ключовим аспектом сучасної інфраструктури, включаючи туристичну сферу.

Ці фактори підкреслюють важливість обговорення теми транспортного забезпечення у контексті готельно-ресторанного обслуговування та розвитку територіальних громад.

Отже, зважаючи на зацікавленість суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу і місцевих громад у поліпшенні транспортного забезпечення територій необхідно знаходити варіанти ефективного співробітництва в цій сфері. На рис.1. наведено модель оптимізації транспортного обслуговування готельно-ресторанного бізнесу на основі співпраці з місцевими громадами.

Наведена модель спрямована на покращення доступності туристичних об'єктів через співпрацю місцевих громад та підприємств, розвиток інфраструктури і використання сучасних технологій.

Співробітництво територіальних громад і туристичних підприємств у розвитку транспортного забезпечення регіонів може значно покращити туристичну привабливість та економічний розвиток цих територій, зокрема за такими напрямками: розробка та вдосконалення транспортних маршрутів, інвестування у транспортну інфраструктуру; промоція та маркетинг; запуск спеціальних автобусних маршрутів, екскурсійних маршрутів або трансферних послуг від ключових транспортних вузлів до туристичних місць; створення туристичних хабів; впровадження технологічних рішень; спільні зусилля щодо забезпечення доступності транспорту для маломобільних груп населення можуть покращити загальне враження від регіону та розширити аудиторію відвідувачів.

На місцевому рівні реалізація моделі оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування може здійснюватися за допомогою ряду інструментів, серед яких: розробка та вдосконалення місцевих транспортних маршрутів, що покращують доступність ключових туристичних об'єктів; інвестиції в транспортну інфраструктуру, такі як покращення дорожнього покриття, створення

зручних зупинок громадського транспорту та паркувальних зон; співпраця між місцевою владою та туристичними підприємствами у створенні спільних інформаційних центрів та організації промоційних кампаній; державно-приватне партнерство.



Рис.1. Модель оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування в умовах розвитку територіальних громад

Джерело: запропоновано авторами

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження доведено, що транспортне забезпечення відіграє важливу роль у формуванні іміджу територій, розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу. У зв'язку з цим, як представники бізнесу, так і місцеві органи влади зацікавлені в оптимізації і диверсифікації громадського транспорту, встановленні оптимальних маршрутів та підвищенні доступу до транспортних послуг для населення та гостей. З огляду на виявлені потреби запропоновано модель оптимізації транспортного забезпечення готельно-ресторанного обслуговування в умовах розвитку територіальних громад, яка визначає розподіл завдань у сфері оптимізації транспортних послуг та основні напрямки і інструменти співпраці між представниками готельно-ресторанного бізнесу і місцевих громад. Основними інструментами такої співпраці на місцевому рівні визначено: розвиток транспортних маршрутів, інвестування в інфраструктуру; створення інформаційних центрів у співпраці з туристичними підприємствами та реалізація проектів державно-приватного партнерства.

Література

1. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Кирич Н.Б., Керничний Б.Я. Шляхи удосконалення транспортного сервісу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Review of transport economics and management*. 2020. №19. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).209827](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).209827)
2. Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабія Д. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*, вип. 31. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68>
3. Лендел О.Д. Роль транспортної інфраструктури у розвитку туризму / О.Д. Лендел // Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів збірник тез доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 травня 2020 р., Мукачево: Вид-во МДУ, 2020. – С. 318-319
4. Ратинський В, Гагалюк О. Аналіз проблем і перспектив розвитку елементів транспортної складової економіки в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. *Галицький економічний вісник* https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician economist journal, No 3 (58), 2019 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

6. Сенів Л.А. Проблеми організації міських пасажирських перевезень. *Економіка та суспільство*. Випуск 44. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96>
7. Про результати базового дослідження ситуації у сфері сталої місцевої мобільності в об'єднаних територіальних громадах України Аналітичний звіт U-LEAD. https://transformative-mobility.org/wp-content/uploads/2024/01/Baseline-report_UK.pdf
8. Водолазкий І.О., Водолазкий О. О., Кириченко І. О. Оптимізація транспортно-логістичної системи задля спрощення переміщення населення сільської місцевості. *Вісник машинобудування та транспорту* №2(18), 2023. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-18-2-32-37>
9. Економічна оцінка функціонування логістичної інфраструктури водного транспорту України / М.І. Стегней, В.М. Герзанич, А.-М.І. Архангельська, І.М. Бошинда // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. –2019. –№ 4, Т. 2. –С. 278-291
10. Іртишева І.О., Стегней М.І., Михайлов М.С. Методичні підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал*. 2018. № 16. С. 586-593.

References

1. Andrushkiv, B. M., Pohaidak, O. B., Kyrych, N. B., & Kernychnyi, B. Ya. (2020). Shliakhy udoskonalennia transportnoho servisu u sferi hotelno-restorannoho biznesu [Ways to improve transport service in the hotel and restaurant business]. *Review of Transport Economics and Management*, (19). [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).209827](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).209827)
2. Matviichuk, L., Lepkyi, M., & Molnar-Babilia, D. (2021). Rehionalnyi analiz rozvytku hotelnoho hospodarstva v Ukraini [Regional analysis of the development of the hotel industry in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68>
3. Lendel, O. D. (2020). Rol transportnoi infrastruktury u rozvytku turyzmu [The role of transport infrastructure in tourism development]. In *Suchasni tendentsii rozvytku nauky i osvity v umovakh pohlyblennia yevrointegratsiinykh protsesiv: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 14-15 travnia 2020 r.* (pp. 318-319). Mukachevo: Vyd-vo MDU.
4. Ratynskiy, V., & Hahaliuk, O. (2019). Analiz problem i perspektiv rozvytku elementiv transportnoi skladovoi ekonomiky v umovakh dobrovol'nogo obiednannia terytorialnykh hromad [Analysis of problems and prospects for the development of transport components of the economy in the context of voluntary association of territorial communities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Journal]*, (3(58)). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Seniv, L. A. (2022). Problemy orhanizatsii miskykh pasazhyrskykh perevezen [Problems of urban passenger transportation organization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96>
7. U-LEAD. (2024). Pro rezultaty bazovoho doslidzhennia sytuatsii u sferi staloï mis'koyi mobil'nosti v ob'iednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy [Baseline research on the situation in the field of sustainable local mobility in the united territorial communities of Ukraine]. Analytical report. Retrieved from https://transformative-mobility.org/wp-content/uploads/2024/01/Baseline-report_UK.pdf
8. Vodolazkyi, I. O., Vodolazkyi, O. O., & Kyrychenko, I. O. (2023). Optymizatsiia transportno-lohistychnoi systemy zadlia sproshchennia peremishchennia naseleння sil'skoi mistsevosti [Optimization of the transport and logistics system to facilitate the movement of the rural population]. *Visnyk mashynobuduvannia ta transportu [Bulletin of Mechanical Engineering and Transport]*, (2(18)), 32-37. <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-18-2-32-37>
9. Ekonomichna otsinka funktsionuvannia lohistrychnoi infrastruktury vodnoho transportu Ukrainy / M.I. Stehnei, V.M. Herzanych, A.-M.I. Arkhanhelska, I.M. Boshynda // Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Serii: Ekonomichni nauky. –2019. –№ 4, Т. 2. –С.278-291.
10. Irtysheva, I.O., Stehnej, M.I., Mykhajlov, M.S. (2018). «Methodical approaches to assessing the level of innovative development of the region». *Ekonomika ta suspilstvo: elektronnyj naukovyj fakhovyj zhurnal*. № 16. pp. 586-593.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-49>

УДК 338:658

MAZORENKO Oksana

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

<https://orcid.org/0000-0003-1784-697X>

IVANCHENKOV Viacheslav

Odessa National University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-7074-3024>

STRUCTURAL CHANGES IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS AT AN ENTERPRISE

This article explores the critical role of structural changes in the process of organizational transformations within enterprises, focusing on how these changes impact organizational effectiveness and long-term development. In the current competitive and rapidly evolving business environment, enterprises are compelled to undergo continuous transformation to maintain their relevance and achieve strategic objectives. Structural transformations, which involve the reconfiguration of organizational hierarchies, roles, and workflows, are central to this process. The study examines various forms of structural changes, with a particular emphasis on the shared services model, which has emerged as a prominent approach for optimizing resource utilization and improving service delivery within enterprises.

The shared services model involves the centralization of common functions—such as human resources, finance, and IT—into a single, unified service center that serves multiple business units within the organization. This approach not only leads to significant cost savings and process efficiencies but also facilitates standardization and consistency in service quality across the enterprise. By reducing duplication of efforts and streamlining operations, shared services enable organizations to better focus on their core competencies, thereby improving overall performance and competitiveness.

The findings of this study underscore the importance of structural transformations as a strategic tool for enhancing organizational effectiveness. The article concludes that while structural transformations are often challenging, they are essential for organizations seeking to navigate the complexities of modern business environments and achieve sustainable growth.

Keywords: organizational structure, organizational transformations, change management, structural changes, structural transformations, enterprise development, enterprise, enterprise management, shared service centers, organizational effectiveness.

МАЗОРЕНКО Оксана

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ІВАНЧЕНКОВ Вячеслав

Одеський національний технологічний університет

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ця стаття присвячена дослідженню ролі структурних змін у процесі організаційних трансформацій на підприємстві, зосереджуючись на тому, як ці зміни впливають на організаційну ефективність і довгостроковий розвиток. У нинішньому конкурентному та швидко розвиваючому бізнес-середовищі підприємства змушені зазнавати постійних трансформацій, щоб зберегти свою актуальність і досягти стратегічних цілей. Структурні трансформації, які включають реконфігурацію організаційних ієрархій, ролей і робочих процесів, є центральними для цього процесу. У дослідженні розглядаються різні форми структурних змін, з особливим наголосом на моделі спільних послуг, яка стала видатним підходом до оптимізації використання ресурсів і покращення надання послуг на підприємствах.

Модель спільних послуг передбачає централізацію загальних функцій, таких як людські ресурси, фінанси та IT, у єдиному уніфікованому сервісному центрі, який обслуговує кілька бізнес-підрозділів в організації. Такий підхід не тільки призводить до значної економії коштів і ефективності процесів, але також сприяє стандартизації та узгодженості якості послуг на підприємстві. Зменшуючи дублювання зусиль і оптимізуючи операції, спільні сервіси дозволяють організаціям краще зосередитися на своїх основних компетенціях, тим самим підвищуючи загальну продуктивність і конкурентоспроможність.

Результати цього дослідження підкреслюють важливість структурних змін як стратегічного інструменту для підвищення ефективності організації. У статті робиться висновок, що хоча структурні трансформації часто є складними, вони важливі для організації, які прагнуть орієнтуватися в складнощах сучасного бізнес-середовища та досягти сталого зростання.

Ключові слова: організаційна структура, організаційні трансформації, управління змінами, структурні зміни, структурні трансформації, розвиток підприємства, підприємство, управління підприємством, центри спільного обслуговування, ефективність організації.

FORMULATION OF THE PROBLEM IN GENERAL

In today's dynamic business environment, enterprises must continuously adapt to remain competitive, necessitating ongoing organizational transformations. These transformations often involve significant structural changes, which can profoundly impact the organization's effectiveness, and ability to innovate. Organizational structure, which defines the hierarchy, communication channels, and workflow processes within an enterprise, plays a vital role in how well a company can respond to internal and external changes.

The importance of understanding structural changes during organizational transformations cannot be overstated. In the process of enterprise development, there is often a need to reorganize the organizational structure to support new strategies, technologies, and market compliance. However, the process of structural change is complex and fraught with challenges. These challenges highlight the need for a deeper understanding of how structural change can be effectively managed during organizational transformation.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Previous research [1; 10; 11; 13; 15] has explored various aspects of organizational changes, including the drivers of transformation, key strategies, methods and approaches to managing organizational changes at enterprises. However, there is a notable gap in the literature concerning the specific nature of structural changes that occur during these transformations and how they influence organizational outcomes. For instance, while some studies have examined the relationship between structural changes and organizational performance, the findings have been inconclusive, with some suggesting positive impacts and others highlighting potential risks [1; 11].

FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE (STATEMENT OF THE TASK)

This paper aims to address this gap by examining the structural changes that occur during organizational transformations in enterprises and analyzing their impact on organizational performance. Thus, it seeks to contribute to a more nuanced understanding of the role of organizational structure in the transformation process.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The enterprise development should be considered as an irreversible and purposeful process of transformations, which is dictated by market conditions and aimed at improving the efficiency of functioning.

As Bilichenko V. and Ognevy V. [13] point out, transformation is a process of transformations that can cover both the entire organization as a whole and its individual parts, but necessarily has the character of fundamental changes.

Organizational transformations are significant changes that take place in the organization with the aim of increasing its efficiency, competitiveness and ability to adapt to the changing external environment. Organizational transformation is a broad concept that incorporates change in structure, culture, and operations [12]. Such transformations may include restructuring, introduction of new technologies, change of business model, development of corporate culture, etc. [15].

It is expedient to consider organizational transformations, first of all, as an object of strategic management, since their goals are the growth of the enterprise economic potential, the achievement of a stable increase in the economic efficiency of the enterprise activity, and the strengthening of its market positions.

Organizational transformations can take various forms depending on the specific needs and goals of the enterprise.

Literature review [6; 10; 11; 15] made it possible to summarize the following types of organizational transformations: financial transformations; cultural transformation; operational transformations; digital transformations; behavioral transformation; strategic transformations; and structural transformations.

The structural transformations are in the focus of this paper. By aligning the structure with strategic goals, enhancing flexibility, promoting innovation, managing change, and improving efficiency, structural changes provide the necessary framework for organizations to navigate the complexities of transformation.

The structural transformations can lead to improvements in operational efficiency by streamlining processes and eliminating redundancies. As organizations grow or shift their focus, inefficiencies often emerge due to outdated or overly complex structures. By reassessing and redesigning their structures, enterprises can optimize workflows, reduce overhead costs, and improve overall productivity. For instance, centralizing functions such as procurement or human resources can reduce duplication of efforts and lead to more consistent and efficient operations [3].

Structural changes involve changes in the internal structure of the enterprise, which may include restructuring of divisions, revision of the organizational hierarchy, redistribution of functions and responsibilities between divisions. The main purpose of such changes is to optimize the organizational structure to increase efficiency, reduce costs and improve coordination between different departments [15].

The transformation of enterprises takes place under the influence of a number of factors and is reflected in the corresponding organizational forms.

Considering [7; 9], organizational structure is a system of ways by which enterprise divides its tasks among existed human resources, which is influenced by internal and external factors and implemented in terms of the degree of complexity, centralization of decision-making, formalization of rules, authority, communication, and compensation, standardization of work processes and skills.

Given understanding of organizational structure was highly influenced by contingency model, which assumes that overall internal company organization and its individual sub-systems should be correspondent with the external environment [4]. In the evidence of contingency, several organizational structure dimensions are used.

Among them there are complexity, formalization and centralization. In terms of given study departmentalization was also analyzed in this context.

Complexity is based on the degree of horizontal, vertical organization and spatial differentiation [9]. With greater number of hierarchical levels, organizational units or sub-units and geographically distributed branches, the level of complexity increases, creating boundaries for effective communication, information flow and delegation of authority. When measuring and dealing with complexity, such dimensions as diversity, ambiguity and interdependence are traditionally considered. Diversity as a quantitative measure is mainly dealing with multiplicity and variety of structure components. During the restructuring process, organization management can increase the degree of its structure complexity by creation of overlapping organizational units or introduction of new lines with line managers hired on each of them, bringing additional costs and internal misunderstandings. Ambiguity defines the predictability of informational flow and its processing between organizational units, having validity and amount of circulated information as defining features. Interconnection measures the level of communication between organizational units, as well as between organization and its external partners or stakeholders.

Formalization defines the level of circulation and implementation of normative documents and rules inside the organization. In terms of structure it is concerned the availability of written job descriptions, procedures of authority allocation [4].

Centralization deals with the delegation of authority. Highly centralized organizations have their top-management teams mainly involved in the process of making decisions, while in the decentralized organizations employees are involved in this process, and decision-making is done on the lower hierarchical levels. Both centralization and decentralization have disadvantages for the companies [7]. Considering the problems above, enterprises now search for the decisions, that combine ideas of centralized and decentralized structures.

The analysis of organizational structure by given features done by theorists of contingency theory, revealed certain trends. Burns T. and Stalker G. [2] suggested mechanistic and organic types of structure, and found out the market influence on their composition. Mechanistic structures with hierarchical organization and clear lines of authority, performing better under the stable market conditions. In the same time for uncertain markets, the organic structures, with changing lines of authority, informal communication and distributed decision-making are more appropriate.

Lawrence P. and Lorsch J. [8] determined the interdependence between organizational structures and the environment, while arguing that centralized hierarchical organizations work better in a stable environment, and decentralized and highly differentiated – in a dynamic one.

Considering the aims of the study, it is appropriate to classify different organizational structure tasks and depict the influence of different structures on the organizational transformation. The main types of departmentalization existing in companies are product, function, geography, projects and matrix ones [4; 8; 9].

Functional departmentalization depicts most classical understanding of internal organization, with all divisions built around the activities performed, having production, human resources management, finance and other departments on first hierarchical levels. In such a structure the difficulties can appear during the communication with customer, who should communicate with the several departments in the same time in order to receive holistic view on the project performed. Internal conflict of goals is also considered as one of the main risks for companies with such a departmentalization [9].

Product departmentalization assumes the division by product type, with all supportive activities divided inside the each of products' group. It is applied when to produce different product types company should use different procedures of developing and targeting. Function, product and geography departmentalization types characterize mechanistic organization [4] but are still commonly used.

Organic organizations have their structures built based on project or matrix departmentalization, but they are more difficult to be reorganized and optimized due to their complexity, and the level of interdependencies. It should be noted that most of the companies have combinations of departmentalization types, different on each hierarchical level [9].

Disadvantages of mentioned organizational structures and fast growth of enterprises' size accelerated the development of shared service centers (SSC). Shared service was defined by Herbert I. [5] as concentration of enterprise resources in a semi-independent business unit, which provides specific support activity for internal customers (other business units) and guarantee better quality and minimization of costs involved. The essence of such changes is to create internal organization, in which BUs consider shared service center as external provider of service and build buyer-seller relationships. Modern centers provide up to three functions, and concentrate not only on support, but also on knowledge-based activities.

The most popular services to be shared is finance, then human resources and IT services are going. Supply chain and manufacturing services are on the rise [14].

Shared services are mainly implemented by global companies with function or geographical departmentalization, having several international subsidiaries and looking for possible ways to make business activity more efficient. For such companies the question of possible center location is crucial. Decision on it starts with the understanding, whether company subsidiaries situated in culturally different regions or similar ones. Depending on scope of possible mismatch in services provided, decision on multiple SSC or single one arises [5].

Multiple SSCs strategy also allows companies to use full variety of benefits from SSCs offshoring, nearshoring and onshoring.

The implementation of shared services allows the enterprise to achieve the following goals:

- economies of scale reached by providing services to several business units. The main goal of the unit is to increase efficiency and internal and external customer satisfaction;
- specialized, professional and process-oriented activity provided, which is aimed on resources release for core activities, and involves less resources for performing the main task.

As the form of structural transformation, shared services implementation can be analyzed by organizational structure features described previously. When introducing shared services, it is expected to receive decreased complexity of overall structure due to the diversity cut. Restructuring brings greater standardization and consolidation, with additional benefits of faster decision-making and reduction of risks achieved. However, in the case of wrong strategy applied when implementing shared services, additional complexity can be created, doubling costs and uncertainty in informational flow.

Shared services can be considered neither centralization nor decentralization strategy [5]. They introduce with the aim to diminish possible disadvantages of both strategies and bring specific benefits in terms of lower costs and better quality of services provided. The distinction between centralization, decentralization and shared services is summarized in the table 1.

Table 1

Comparison of centralization, decentralization and shared services

Centralization	Shared services			Decentralization
	Features of centralization	Own features	Features of decentralization	
Hierarchical distribution of authority	Complexity decrease, less control costs involved; enable company to reach economies of scale			Higher complexity due to higher diversity – more costs
Decision-making is performed by top levels	Company’s strategic goals are followed; the opportunity to concentrate on core activities is provided	Decision-making is provided based on relationship between shared service center (provider) and other business units (internal customer)	Local interests are considered when making decisions and distributing budgets	Decision-making is performed by employees
Not enough attention of management board given for support activities	Better quality of support activities provided because of specialization and technology involved			Distributed interests of different BUs, duplication of efforts
Dictated communication policies; unidirectional informational flow	Standardization of procedures, shared communication means and responsibility for risks, less occasions for internal conflicts; better quality of information and possibility for two-way communication			Different communication means for different BUs – internal conflicts; lower information quality

Shared services can only be introduced at enterprises with functional or geographical departmentalization on its first hierarchical levels, because their main goal is to decrease the complexity of overall structure, but not to bring additional organizational units. The level of interconnections between departments is also considering when deciding on restructuring.

Shared services are a powerful form of structural transformation that can drive efficiency, standardization, and focus within an organization. By centralizing common functions, enterprises can achieve significant cost savings, improve service quality, and enhance their ability to respond to changes in the business environment. However, the successful implementation of a shared services model requires careful consideration of the associated challenges and a strong focus on change management.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

The process of organizational transformation is inherently complex, requiring careful consideration of various structural elements to ensure alignment with strategic objectives and operational efficiency. Structural transformations play a critical role in this process by enabling organizations to streamline their operations, enhance flexibility, and focus on core competencies.

In the conditions of a changing environment and modern challenges, the organizational structures of the enterprise are becoming more complex and have a higher level of interdependencies. At the same time, completely new forms of organizational structure are being created, such as shared services. By measuring shared services according to organizational parameters that confirm the contingency model, it can be concluded that their implementation helps enterprises reduce the complexity of structures by reducing the number of structural divisions in levels, eliminates the disadvantages of centralization and decentralization strategy, creating additional advantages related to their own form.

However, effective change management, clear communication, and ongoing support are crucial for ensuring that structural transformations achieve their intended outcomes. As organizations continue to navigate the

pressures of global competition and rapid technological advancements, the ability to manage and adapt their structures will be a decisive factor in their long-term success. The findings of this study underscore the importance of viewing structural transformations not merely as administrative adjustments but as strategic imperatives that can drive sustainable organizational development.

References

1. Burke W. W. Organization change: Theory and practice (5th ed.). Sage Publications. 2017.
2. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. Revised Edition. Oxford University Press. 1994. 304 p.
3. Davenport T. H. Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. 1993. 352 p.
4. Hatch M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press. 2018. 407 p.
5. Herbert I., Seal W. B. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. The British Accounting Review. 2012. 44(2). P. 83–97. URL: https://www.researchgate.net/publication/257289665_Shared_services_as_a_new_organisational_form_Some_implications_for_management_accounting
6. Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. Understanding and Predicting Organizational Change. Organizational Change and Redesign N. Y. 1993. P. 215–265.
7. Koontz H., O'Donnell C. Principles of Management: An Analysis of Managerial functions. McGraw Hill. 1972. 748 p.
8. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly. 1967. 12. P. 1–47. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/2391211>
9. Mintzberg H. Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. Management Science. 1980. 26(3). P. 322–341.
10. Pham J. M. Organizational Transformation: An Essential Guide to Successful Implementation. ITD World. URL: <https://itdworld.com/blog/human-resources/organizational-transformation/>
11. Smith W. K., Lewis, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review. 2011. 36(2). P. 381–403.
12. Transforming an Organization: Key Strategies for Sustainable Growth and Success. HRM Guide. URL: <https://hrmguide.io/2023/12/transforming-an-organization/>
13. Bilichenko V. V., Ohnevyi V. O. Stratehii transformatsiinykh zmin avtotransportnykh pidpriemstv : monohrafiia. Vinnytsia: VNTU. 2019. 140 s
14. Vynohradova H. V. Challenges of shared services implementation. Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty: Zbirnyk tez dopovidei konferentsii. Kharkiv, 17 travnia 2019 roku. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis01-03.html>
15. Nemashkalo K. R., Ostrikov V. V., Maliuk O. H. Upravlinnia orhanizatsiinykh transformatsiinykh v protsesi rozvytku pidpriemstva. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava. 2024. № 4. S. 6 – 11.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50>

УДК 338.658

ЛЕЩЕНКО Зиновія

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
<https://orcid.org/0009-0008-9879-4465>

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено результати дослідження щодо мотиваційного аспекту в управлінні персоналом аграрних підприємств в сучасних умовах. Доведено, що мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників та успіх підприємства в цілому.

Окреслено основні етапи формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах.

Виокремлено основні види мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств – це матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, колективна мотивація, соціальна підтримка та гнучкість в управлінні.

Обґрунтовано особливості мотивація персоналу в аграрних підприємствах, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві.

Визначено, що мотивація персоналу в аграрних підприємствах вимагає комплексного підходу, врахування специфічних умов роботи і створення сприятливого середовища для працівників.

Ключові слова: аграрні підприємства, мотивація; мотиваційна система; управління персоналом; матеріальні і нематеріальні стимули.

LESHCHENKO Zynoviia

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

MOTIVATIONAL ASPECT IN PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Today, personnel are the basis of resource potential, and the enterprise's results largely depend on how effectively they are used.

The article presents the results of research on the motivational aspect of personnel management in agricultural enterprises in modern conditions.

The research has unequivocally demonstrated that motivation in personnel management of agricultural enterprises is a pivotal factor. It significantly impacts labor productivity, employee satisfaction, and the overall success of the enterprise. Motivation is the key to overcoming difficulties and swiftly responding to new challenges related to climate change, globalization of markets, staff turnover, etc.

The main stages of forming the labor motivation system in agricultural enterprises are outlined: determination of motivational goals and objectives, development of motivational tools, consideration of the specifics of the agricultural sector, individual approach, and monitoring and evaluation of the effectiveness of the motivational system.

The main types of labor motivation in personnel management of agricultural enterprises are singled out - material motivation, non-material motivation, collective motivation, social support, and flexibility in management.

The specifics of staff motivation in agricultural enterprises, which are determined by the specifics of work in agriculture (seasonality of work, its difficulty, and monotony, the influence of natural and climatic conditions, local living conditions, collective work and traditions, problems of staff turnover and their aging) are substantiated.

The research findings underscore the need for a comprehensive approach to staff motivation in agricultural enterprises. This approach should take into account the specific working conditions and create a favorable environment for employees. The key to successful motivation lies in flexibility, adaptation of motivational programs to the realities of the agricultural sector and ensuring a balance between material and non-material incentives.

Keywords: agricultural enterprises, motivation, motivational system, personnel management, material and non-material incentives.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності агропромислового підприємства є раціональне використання його персоналу. На сьогодні кадри є основою ресурсного потенціалу, і від того, наскільки ефективно вони використовуються, значною мірою залежать результати діяльності підприємства. Саме працівники забезпечують функціонування технічних засобів, що призводить до виробництва продукції, надання послуг чи виконання робіт. Жодна система управління не буде дієвою, якщо не розроблена ефективна модель мотивації, яка стимулюватиме кожного працівника та весь колектив до досягнення встановленої мети.

Актуалізує тему дослідження й те, що ігнорування механізмів мотивації праці може призвести до зниження продуктивності, погіршення якості агропродукції та у підсумку – порушення трудової дисципліни. Впровадження ефективних систем організації праці та мотивації персоналу сприяє, в першу чергу, прибутковості аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам мотивації персоналу, зокрема аграрних підприємств, створенню відповідного мотиваційного механізму присвячені праці відомих вчених-економістів: О.А. Грішної, А.М. Гриненка, Д.П. Доманчука, С.Г. Кафлевської, Л.П. Керб, Т.І. Олійник, О.В. Ульяновка, О.Г. Шпикуляка та ін.

Проте, недостатньо досліджено питання щодо обґрунтування мотиваційних механізмів на агропромислових підприємствах, напрямів покращення мотиваційного менеджменту з урахуванням специфіки галузі та сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження мотиваційного аспекту в управлінні персоналом аграрних підприємств в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У зв'язку зі змінами форм господарювання, вдосконаленням процесів у зовнішньому середовищі, військовими діями, які відбуваються в нашій країні, підприємства агропромислової сфери стикаються з численними проблемами. Довгостроковий розвиток підприємства залежить від здатності своєчасно передбачати ринкові зміни, адаптувати свою діяльність, визначати майбутні цілі, досягати конкурентних переваг і робити стратегічний вибір. У багатьох випадках значні стратегічні зміни можливі лише завдяки саме людському фактору.

В умовах глобалізації аграрні підприємства стають частиною світового ринку, де успіх залежить від конкурентоспроможності продукції та ефективності управління, включаючи управління персоналом. Мотивований персонал є одним з ключових факторів успіху в умовах глобальної конкуренції.

Більш того, важливого значення набувають й соціально-економічні фактори. У сучасних умовах підвищується увага до соціальної відповідальності бізнесу, включаючи аграрні підприємства. Забезпечення гідних умов праці, соціальних пільг та підтримки працівників є важливою складовою мотивації, яка позитивно впливає на імідж підприємства та його конкурентоспроможність.

Отже, ключовою характеристикою сучасних моделей економічного зростання підприємств є визнання людського капіталу як нової змінної у виробничій функції. Для його ефективного залучення слід розробити мотиваційну політику, яка стимулюватиме інноваційну діяльність працівників аграрних підприємств і сприятиме досягненню як особистих, так і організаційних цілей [7].

Ефективна мотиваційна система є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й важливим елементом стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Однією з причин, що привертає увагу до цієї теми є зміни в аграрному секторі, пов'язані з впровадженням інновацій та нових технологій у сільське господарство. Це, у свою чергу, вимагає від працівників не лише нових знань і навичок, а й мотивації до постійного навчання і адаптації. Мотиваційні програми повинні стимулювати працівників до освоєння новітніх технологій та методів роботи.

Щодо питання формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах, то це є багатограним процесом, що вимагає врахування не лише специфіки галузі, а й індивідуальних потреб працівників та окремих груп працівників.

Формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності цих підприємств. Аналіз наукової літератури з досліджуваної тематики [1, 2, 4, 5, 8] дає підстави стверджувати, що основні етапи формування такої системи повинні включати:

1. Визначення цілей та завдань мотивації. Мотиваційна система повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості продукції тощо.
2. Розробку мотиваційних інструментів. Це можуть бути як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні методи (визнання досягнень, кар'єрний ріст, навчання і розвиток).
3. Врахування специфіки аграрного сектору. В аграрних підприємствах важливо враховувати сезонність робіт, фізичні навантаження, залежність від погодних умов тощо. Це впливає на підходи до мотивації працівників.
4. Індивідуальний підхід. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника. Наприклад, для одних пріоритетом може бути стабільний дохід, а для інших – можливості професійного зростання.
5. Моніторинг та оцінку ефективності мотиваційної системи. Регулярна оцінка результатів впроваджених мотиваційних заходів дозволяє вчасно вносити корективи та покращувати систему.

Мотивація персоналу в аграрних підприємствах має свої особливості, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві, яка відрізняється від інших галузей економіки. Ці особливості потребують відповідного особливого підходу до розробки та впровадження мотиваційних програм. Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах представлено на рис. 1.



Рис. 1 Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Охарактеризуємо ключові особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах, які слід враховувати у практичній діяльності:

1. **Сезонність праці** (нерівномірне навантаження, тимчасові працівники). В аграрному секторі праця має виражений сезонний характер, з піками активності під час посівних і жнивних кампаній. Це вимагає гнучкого підходу до мотивації, наприклад, через запровадження підвищених ставок оплати під час пікових періодів або додаткових бонусів за переробку. Також, часто виникає потреба в залученні сезонних працівників. Для них мотивація може включати забезпечення житла, харчування або транспортних послуг на час роботи.

2. **Важкість і монотонність праці** (фізичне навантаження та монотонність деяких процесів). Робота в сільському господарстві часто пов'язана з важкою фізичною працею на відкритому повітрі, що потребує врахування умов праці в мотиваційній системі. Наприклад, надання додаткових вихідних, забезпечення медичного страхування, регулярних медичних оглядів тощо. Більш того, високі фізичні та емоційні навантаження в аграрному секторі можуть призводити до вигорання працівників. Мотиваційні програми, які включають відпочинок, психологічну підтримку та інші заходи, допомагають запобігти цьому явищу.

А ще працівникам може швидко набриднути одноманітна робота, тому важливо включати елементи ротації завдань або організувати перерви з активним відпочинком, щоб підтримувати мотивацію.

3. **Вплив природно-кліматичних умов** (залежність від змін погоди, стихій, посухи, непередбачуваність робочого графіка). Успіх аграрного виробництва значною мірою залежить від природних умов, що може впливати на настрій і мотивацію працівників. Важливою є підтримка морального духу в складні періоди, такі як несприятливі погодні умови або неврожай. Зміни в погоді можуть вимагати швидкого коригування робочого графіка, тому працівникам слід надавати компенсації за позапланові зміни або додаткову роботу.

4. **Локальні умови проживання** (віддаленість від інфраструктури, сімейні програми). Багато аграрних підприємств розташовані в сільській місцевості, далеко від розвинутої інфраструктури. Це може бути компенсовано наданням транспорту, житла, організацією соціальних і культурних заходів для працівників. Для працівників, які проживають на місці разом із сім'ями, важливими є програми соціальної підтримки та наявність інфраструктури, такі як дитячі садки, школи, медичні заклади, що також впливає на їхню мотивацію.

5. **Колективна робота та традиції** (колективні цінності, традиційні підходи до роботи). В аграрних підприємствах часто велике значення мають колективна робота і спільні традиції. Формування почуття єдності, проведення спільних заходів (свят, днів села тощо) можуть значно підвищити рівень мотивації. Крім того, у деяких регіонах зберігаються традиційні методи ведення господарства, що може відобразитися на ставленні працівників до нововведень. Важливо зберігати баланс між впровадженням нових технологій і повагою до традицій.

6. **Проблеми плинності кадрів та їх старіння** (висока плинність сезонних працівників, недостатнє залучення молоді).

залучення молоді). Через тимчасовий характер роботи сезонних працівників у багатьох аграрних підприємствах висока плинність кадрів є поширеною проблемою. Це може негативно впливати на стабільність роботи підприємства, тому розробка ефективних мотиваційних програм є критично важливою. Для зменшення плинності кадрів варто пропонувати працівникам бонуси за повернення на роботу в наступному сезоні або створювати умови для переходу тимчасових працівників на постійну основу.

Крім того, сільське господарство часто стикається з проблемою старіння кадрів та недостатнім залученням молоді. Мотиваційні аспекти управління повинні враховувати потреби та очікування молодого покоління, щоб зробити роботу в аграрному секторі привабливою для них та запобігти надмірній урбанізації.

Тож, в аграрному секторі, де праця часто є фізично важкою і залежною від сезонних факторів, ефективна мотивація стає ключовою умовою забезпечення високої продуктивності і стійкості підприємства.

Задоволеність роботою є важливим фактором, який впливає на ефективність праці та загальний стан працівників. В аграрному секторі, зважаючи на вказані особливості, мотиваційні заходи повинні бути спрямовані на покращення робочих умов і підтримку морального духу.

Основними видами мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств, на нашу думку, є:

– матеріальна мотивація – це заробітна плата, бонуси та премії. Не секрет, що регулярне та справедливе нарахування заробітної плати є базовим елементом мотивації. Важливо, щоб рівень оплати відповідав складності та умовам праці. Крім того, працівники агропромислових підприємств повинні мати можливість отримати додаткову винагороду за високу продуктивність, дотримання строків, якість виконання робіт тощо. Такий підхід стимулює працівників до більш ефективної роботи;

– нематеріальна мотивація – це про кар'єрне зростання, визнання, похвалу, а ще навчання та підвищення кваліфікації. Надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного просування мотивує працівників до підвищення своєї кваліфікації та більш відповідального ставлення до роботи. А офіційне визнання досягнень працівників, подяки та нагороди сприяють підвищенню їхньої мотивації. Що стосується навчання, то інвестування в освіту працівників дозволяє їм розвивати нові навички, що може покращити їхню мотивацію і збільшити цінність для підприємства;

– колективна мотивація, яка включає тимбідлінг, спільні цілі та цінності. Заходи, спрямовані на згуртування колективу, покращують взаємодію між працівниками та сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Формування у працівників розуміння загальних цілей підприємства та їхньої ролі в їх досягненні, у свою чергу, сприяє зростанню колективної відповідальності;

– соціальна підтримка включає медичне обслуговування та страхування, а також соціальні пільги. Забезпечення працівників доступом до медичних послуг та страхування підвищує їхню впевненість у завтрашньому дні. А забезпечення житлом, транспортом або допомогою у вирішенні соціальних питань може стати вагомим мотивуючим фактором, особливо в сільській місцевості;

– гнучкість в управлінні – це про індивідуальний підхід та гнучкий графік роботи. Врахування особистих потреб та інтересів кожного працівника дозволяє розробляти індивідуальні мотиваційні плани, які будуть більш ефективними. Зважаючи на сезонність аграрного сектора, надання можливості працювати за гнучким графіком або мати вільний час у певні періоди може значно підвищити мотивацію працівників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників та успіх підприємства в цілому. Мотивація допомагає долати труднощі та швидко реагувати на нові виклики, пов'язані зі зміною клімату, глобалізацією ринків, плинністю кадрів тощо.

В ході дослідження окреслено основні етапи формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах, а саме: визначення цілей та завдань мотивації, розробка мотиваційних інструментів, врахування специфіки аграрного сектору, індивідуальний підхід, моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної системи.

Виокремлено основні види мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств, серед яких є матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, колективна мотивація, соціальна підтримка та гнучкість в управлінні.

Обґрунтовано особливості мотивація персоналу в аграрних підприємствах, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві (сезонність праці, її важкість і монотонність, вплив природнокліматичних умов, локальні умови проживання, колективна робота та традиції, проблеми плинності кадрів та їх старіння).

Мотивація персоналу в аграрних підприємствах вимагає комплексного підходу, врахування специфічних умов роботи і створення сприятливого середовища для працівників. Ключ до успішної мотивації лежить у гнучкості, адаптації мотиваційних програм до реалій аграрного сектору та забезпеченні балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами.

Література

1. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, проблеми розвитку. К.: ІАЕ УААН, 2003. 177 с.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО. 2001. 254 с.
3. Калачевська Л., Найда О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. № 10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>.
4. Кафлевська С. Г., Краснюк О. П. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 3(23). С. 105–108.
5. Олійник Т.І. Місце персоналу в системі категорій працевзабезпеченості підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. № 3. Серія „Економічні науки”. С. 181 – 189. URL: https://journal-met.kh.ua/uploads/visn_econom/2015/3/23.pdf
6. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. № 3 (03), 2023. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка* № 32. 2020. С. 155 – 165. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-1-18>
8. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» . Житомир, 2011. 22 с.

References

1. Borodina O.M. Liudskiy kapital na seli: naukovy osnovy, problemy rozvytku. K.: IAE UAAAN, 2003. 177 s.
2. Hrishnova O.A. Liudskiy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky. K.: T-vo «Znannia», KOO. 2001. 254 s.
3. Kalachevska L., Naida O. Efektyvnist upravlinnia personalom ahropidpriemstv v umovakh systemnoi kryzy. *Efektyvna ekonomika*. № 10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>.
4. Kaflevska S. H., Krasniuk O. P. Osnovni shliakhy posylennia motyvatsii pratsi u silskomu hospodarstvi. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). 2013. № 3(23). S. 105–108.
5. Oliinyk T.I. Mistse personalu v systemi katehorii pratsezabezpechenosti pidpriemstva. Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. № 3. Seriya „Ekonomichni nauky”. S. 181 – 189. URL: https://journal-met.kh.ua/uploads/visn_econom/2015/3/23.pdf
6. Chernikova N.M., Voronina V.L., Chebotarov K.H. Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protseamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Transformatsiina ekonomika*. № 3 (03), 2023. S. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Chykurkova A.D., Hrei Yu.M. Udoskonalennia formuvannia motyvatsiinoi polityky na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Podilskiy visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* № 32. 2020. S. 155 – 165. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-1-18>
8. Shterma T.V. Nematerialna motyvatsiia personalu silskohospodarskykh pidpriemstv : avtoref. dys. na zbuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)» . Zhytomyr, 2011. 22 s.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-51>

УДК 339.13:658:8

РИЖОВА Вікторія

ВНЗ «Міжнародний технічний університет «Миколаївська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0004-1083-0398>

ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОНЦЕПЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТА ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Агропромисловий комплекс (АПК) відіграє важливу роль в економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку та експортний потенціал країни. У сучасних умовах конкуренції та глобалізації ефективне управління логістикою та збутом стає критичним для успіху підприємств АПК. В роботі розглянуто основні підходи та концепції, що застосовуються для покращення логістичних процесів і збутової діяльності. Зазначено що вибір підходу до управління логістикою та збутом залежить від конкретних умов і потреб підприємства АПК. Для підприємств агропромислового комплексу на сьогодні стоїть нагальна проблема запровадження логістичного підходу для підвищення ефективності господарської діяльності і формування стійкої конкурентної позиції на ринку сільгосппродукції. Безконтрольний процес збуту може призвести підприємство до поразки у боротьбі виживання над ринком, насичений товарами конкурентів. У зв'язку з цим підприємствам слід серйозно підходити до організації та управління збутовою діяльністю. Комбінація кількох концепцій може забезпечити найбільш ефективне рішення для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат і задоволення потреб ринку. Проаналізовано логістичні технології, які включають різноманітні методи, інструменти та системи, що використовуються для оптимізації та управління логістичними процесами. Досліджено зв'язок основних підходів та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу. Для проведення порівняльного аналізу основних концепцій і підходів до управління логістикою та збутом на підприємствах агропромислового комплексу (АПК) необхідно використовувати такі критерії, як ефективність, витрати, гнучкість, складність впровадження, інтеграція з іншими бізнес-процесами, а також вплив на стосунки з клієнтами та екологічність. Обґрунтовано ключові аспекти різних концепцій і підходів. Виконано систематизацію існуючих методологічних підходів та концепцій логістичного управління збутом аграрної продукції, суть яких полягає у необхідності врахування як економічних витрат агропромислового виробництва, так і повного ефекту від логістичних витрат. Впровадження сучасних підходів і концепцій дозволяє підприємствам АПК краще адаптуватися до ринкових змін, забезпечуючи стійкий розвиток і збільшення прибутковості.

Ключові слова: логістика, збут, технології, концепції, логістичні процеси, збутова політика.

RYZHOVA Victoria

Higher Education Institution "International Technical University "Mykolaiv Polytechnic"

APPLICATION OF BASIC APPROACHES, TECHNOLOGIES AND CONCEPTS TO THE MANAGEMENT OF LOGISTICS AND SALES OF ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL COMPLEX

The agro-industrial complex (APC) plays an important role in the economy, ensuring food security and the country's export potential. In today's conditions of competition and globalization, effective logistics and sales management are becoming critical for the success of agribusiness enterprises. The paper examines the main approaches and concepts to improve logistics processes and sales activities. It is noted that the choice of approach to logistics and sales management depends on the specific conditions and needs of the agribusiness enterprise. For enterprises of the agro-industrial complex, there is an urgent problem of introducing a logistic approach to increase the efficiency of economic activity and form a stable competitive position in the market of agricultural products. An uncontrolled sales process can lead a company to defeat in the struggle for survival in a market saturated with competitors' products. In this regard, enterprises should seriously approach the organization and management of sales activities. Combining several concepts can provide the most effective solution to increase competitiveness, optimize costs, and meet market needs. Logistics technologies, which include various methods, tools, and systems, are analyzed to optimize and manage logistics processes. The connection of the main approaches and concepts to managing logistics and sales of enterprises of the agro-industrial complex was studied. In order to carry out a comparative analysis of the main concepts and approaches to logistics and sales management at the enterprises of the agro-industrial complex (APC), it is necessary to use such criteria as efficiency, costs, flexibility, complexity of implementation, integration with other business processes, as well as the impact on relations with customers and environmental friendliness. Key aspects of various concepts and approaches are substantiated. Systematization of existing methodological approaches and concepts of logistics management of the sale of agricultural products has been carried out, the essence of which is the need to consider both the economic costs of agro-industrial production and the full effect of logistics costs. Implementing modern approaches and concepts allows agro-industrial complex enterprises to better adapt to market changes, ensuring sustainable development and increasing profitability.

Keywords: logistics, sales, technologies, concepts, logistics processes, sales policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Збутова політика серйозно впливає на функціонування підприємства, оскільки забезпечує підприємство необхідними фінансовими ресурсами. Саме організація та ефективне управління збутом дають можливість економічному суб'єкту досягти успіху на ринку. Безконтрольний процес збуту може призвести підприємство до поразки у боротьбі виживання над ринком, насичений товарами конкурентів. У зв'язку з

цим підприємствам слід серйозно підходити до організації та управління збутовою діяльністю. При цьому необхідно використовувати не тільки маркетингові підходи, необхідне застосування сучасних високоефективних методів і методів управління потоковими процесами, як-от логістика, яка стійко зайняла свою нішу в управлінні сучасними підприємствами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження концепцій і підходів до управління логістикою та збутом на підприємствах агропромислового комплексу (АПК) займає важливе місце в наукових роботах багатьох вчених. Серед зарубіжних дослідників зазначеної тематики необхідно вказати таких як Майкл Портер (його роботи, зокрема концепція ланцюга вартості (value chain), є фундаментальними для розуміння інтеграції логістичних процесів та управління ними), Мартін Крістофер (досліджував логістику з точки зору управління ланцюгами постачання), Джон Девенпорт та Генрі Віллс (досліджували інтеграцію логістичних процесів на підприємствах, зокрема в АПК, та підкреслювали важливість інформаційної інтеграції в управлінні логістикою), Роберт Каплан та Дейвід Нортон (їх концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) сприяє розробці системного підходу до управління логістикою), Джеймс Вомак та Даніел Джонс (праці з Lean-принципів є ключовими для розуміння застосування Lean-логістики в АПК, спрямованої на зменшення втрат і підвищення ефективності), Дональд Бауерсокс (досліджував концепції 3PL і 4PL, а також їх застосування в АПК для оптимізації логістичних процесів), Джон Ланкастер (його роботи стосуються аналізу ефективності та ризиків аутсорсингу логістичних функцій на підприємствах). Ці вчені зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління логістикою та збутом на підприємствах АПК, що допомагає підприємствам адаптуватися до сучасних викликів і покращувати свої бізнес-процеси.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження теоретичних та прикладних проблем логістики на підприємствах зробили С. Гаркавенко, В. Герасимчук, С. Крикавський, В. Николайчук, М. Окландер, Т. Решетілова, І. Смірнов, Н. Чухрай, Ю. Яковець. Концептуальні основи логістики на підприємствах агропромислового комплексу висвітлюють у своїх працях Н. Потапова, Н. Мязіна, Н. Козуб, Т. Колесник та інші.

Разом з тим, аналіз наукових публікацій свідчить про необхідність подальшого вивчення проблем організації збутової логістики, що потребує систематизації ключових підходів та концепцій логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті вивчення та узагальнення методологічних підходів логістичного управління збутом продукції в АПК.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Діяльність агропромислового комплексу неможлива без інтеграційних процесів, а це в свою чергу, передбачає логістичний підхід до побудови організаційно-економічного механізму його функціонування. Логістика у застосуванні до агробізнесу – це система, в якій окремі елементи системи забезпечують необхідний обсяг сировини для діяльності організацій, що займаються її переробкою. У цій системі одні займаються виробництвом сировини, другі займаються її розподілом, треті займаються зберіганням і постачанням сировини від виробників до споживачів, четверті узагальнюють інформацію про виробників, споживачів продукції, поставки засобів виробництва і т. д.

Для підприємств агропромислового комплексу на сьогодні стоїть нагальна проблема запровадження логістичного підходу для підвищення ефективності господарської діяльності і формування стійкої конкурентної позиції на ринку сільгосппродукції. Нагальність використання логістичного підходу на агропідприємствах обґрунтовується значними втратами сільгосппродукції, зокрема у процесі її транспортування і зберігання [3].

В умовах проблем з реалізацією та непередбачуваністю попиту виробництво на склад замінюється виробництвом на замовлення. Стає невигідним утримання великих запасів і водночас не можна упускати нові замовлення. Тому набуває значення швидка адаптація підприємства до змін навколишнього середовища, що забезпечується можливістю його підсистем (постачання, виробництво, збут) швидко змінювати розмір та склад вхідних та вихідних матеріальних потоків. Все це можливо за допомогою концепції логістики.

Логістична концепція організації виробництва включає такі основні положення: відмова від зайвих запасів; економія часу на виконання основних та транспортноскладських операцій; усунення нераціональних простоїв устаткування; обов'язкове усунення шлюбу; усунення нераціональних внутрішньозаводських перевезень. В умовах сільськогосподарського виробництва виробництво на замовлення може бути технічно здійснено за допомогою договору контрактації.

Традиційна концепція є найбільш прийнятною для умов «ринку продавця», а логістична концепція — для умов «ринку покупця». Коли попит перевищує пропозицію, можна бути впевненим, що виготовлена партія виробів буде реалізована, тому максимально завантажуються обладнання. При цьому чим більшою

буде виготовлена партія, тим нижче виявиться собівартість одиниці виробу. Завдання реалізації на першому місці не варте.

Ситуація змінюється з приходом ринку «диктату» покупця. Завдання реалізації виробленого продукту умовах конкуренції виходить передній план. Непостійність та непередбачуваність ринкового попиту роблять недоцільним створення та підтримання великих запасів підприємствами переробної промисловості АПК. У той самий час, специфічні особливості сільськогосподарського виробництва, його річний цикл і яскраво виражена сезонність передбачають необхідність утримання запасів (наприклад, насіннєвий фонд).

Логістичний підхід у сільськогосподарському виробництві призводить до регулювання матеріальних, товарних, інформаційних та інших потоків, тому використання логістики в управлінні товаро-і матеріалорухом актуальне на етапі розвитку. Це зумовлено зростанням горизонтальних господарських зв'язків між суб'єктами господарювання різних поєднаних видів діяльності, зокрема між підприємствами АПК.

Логістична діяльність – це один з основних видів господарської діяльності, що пов'язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних і супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання за допомогою послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей [2].

Логістична підтримка збутової діяльності повинна базуватися на ефективних логістичних технологіях, які забезпечують стандартизовані процедури та правила для виконання збутових функцій, враховуючи специфіку збутової політики, логістичну стратегію підприємства та взаємодію з клієнтами.

Технологія є основою логістики, оскільки вона необхідна для оптимізації операцій, моніторингу продажів, прийняття обґрунтованих рішень і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Враховуючи чіткі вимоги галузі, постачальникам послуг логістики потрібні гнучкі та ефективні технології для адаптації до динаміки галузі.

Як зазначають дослідники [1], впровадження логістичних технологій створює єдине інформаційне середовище, автоматизує різні інформаційні та логістичні операції, спрощує комунікації, оптимізує логістичні процеси, що дозволяє покращити координацію і взаємодію учасників ланцюга дистрибуції, оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов, економити ресурси, мінімізувати ризики, ефективно управляти та контролювати процеси фізичного розподілу.

Логістична підтримка управління збутовою діяльністю повинна ґрунтуватися на чітко визначеній логістичній технології. Така технологія забезпечує стандартизовані правила та процедури, які дозволяють ефективно реалізувати логістичні функції у сфері збуту. Це включає в себе оптимізацію процесів, таких як транспортування, зберігання, управління запасами та обробка замовлень. Використання технологій дозволяє підвищити ефективність збутової діяльності, скоротити витрати і підвищити задоволеність кінцевих споживачів.

До ключових аспектів логістичної технології можна віднести:

1. Систематизація процесів: встановлення чітких алгоритмів виконання всіх етапів збутової діяльності для уникнення можливих збоїв і підвищення загальної ефективності.

2. Автоматизація: використання спеціалізованих програмних продуктів, які дозволяють автоматизувати ключові етапи збуту, зменшуючи людський фактор і підвищуючи швидкість виконання завдань.

3. Інтеграція: забезпечення взаємодії всіх елементів логістичного ланцюга (постачальники, виробники, склади, транспортні компанії) для досягнення безперебійного потоку товарів від виробника до кінцевого споживача.

4. Контроль і моніторинг: регулярне відстеження та аналіз виконання логістичних функцій для виявлення проблемних зон і оперативного їх вирішення.

Розглянемо кілька прикладів зазначених технологій (табл.1).

Вказані технології дозволяють підприємствам ефективніше управляти логістичними операціями, зменшувати витрати, підвищувати швидкість обробки замовлень і забезпечувати кращий рівень обслуговування клієнтів.

Важливими є логістичні технології які використовуються для підвищення продажів і проникнення на ринок - CRM-технології, які допоможуть вийти на ринок, утримати клієнтів і збільшити логістичні продажі. Інвестування в правильну логістичну технологію має вирішальне значення в умовах жорсткої конкуренції. Сучасні технології в основному зосереджені на обробці замовлень клієнтів і нехтують аспектом управління відносинами з клієнтами. Належні технологічні функції логістики можуть допомогти ефективно керувати відносинами з клієнтами та всім процесом продажів. Ця стратегічна інтеграція збільшує продажі завдяки розширенню ринку та постійному задоволенню клієнтів[7].

1. Спеціалізована логістика CRM. Спеціалізована логістична CRM – це логістична технологія для 3PL для збільшення продажів і проникнення на ринок. CRM із функціями, специфічними для галузі логістики, може допомогти ефективно задовольнити конкретні потреби клієнтів. Деякі спеціалізовані функції включають інформаційну панель логістики, яка відстежує важливі галузеві ключові показники

ефективності, і повний інструмент логістики, який допоможе розраховувати ціни на всі види транспорту в одному інструменті.

2. Управління конвеєром продажів. Управління конвеєром збуту — це одна важлива логістична технологія, яка дає змогу організувати всіх потенційних клієнтів в конвеєрі збуту. Це також допоможе отримати повне уявлення про воронку продажів. Завдяки управлінню конвеєром продажів перехід кожного потенційного клієнта на наступний етап є більш систематичним, що дає змогу збільшити продажі.

Управління продажами відстежує потенційних клієнтів на різних етапах – потенційні клієнти, кваліфіковані потенційні клієнти, потенційні клієнти, клієнти та втрачені угоди. Знання угод, які призвели до вигравів або програшів, дозволяє визначити причини результату. Ці критично важливі дані допоможуть реалізувати нові стратегії, щоб отримати більше угод.

3. Цикли продажів. Ще одна важлива логістична CRM-технологія, яка дозволить збільшити продажі, — це цикли продажів. Ця технологія дозволяє бути послідовними, коли йдеться про продажі. Вона допомагає підтримувати постійність продажів, автоматично налаштовуючи повторювані завдання для персоналу, включаючи дзвінки, електронні листи та зустрічі з клієнтами.

Враховуючи тривалий процес продажу та різноманітну купівельну поведінку клієнтів, ця технологія оптимізує процеси продажу. Тобто забезпечує своєчасне спостереження за клієнтами, сприяючи вищим коефіцієнтам конверсії потенційних клієнтів і збільшенню продажів.

4. Рейтинг клієнтів. Рейтинг клієнтів – це класифікація клієнтів за попередньо визначеними критеріями. Якщо необхідно утримати клієнтів, щоб отримати більше прибутку, рейтинг клієнтів допоможе утримати найважливіших клієнтів.

Розставляючи клієнтів за рейтингом, можливо визначити пріоритетність клієнтів і краще обслуговувати людей, які приносять прибуток.

5. Автоматична синхронізація електронної пошти та викликів. Автоматична синхронізація електронної пошти та дзвінків — це логістична технологія, яку можна використовувати для підвищення ефективності продажів. За допомогою цієї технології CRM отримується доступ до єдиної бази даних, яка містить усі дані про взаємодію компанії з потенційними клієнтами та клієнтами.

Таблиця 1

Логістичні технології у збуті

Назва технології	Характеристика
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	інтегрують усі ключові процеси компанії (виробництво, закупівлі, збут, фінанси) в єдину систему. Це дозволяє компанії ефективно управляти ресурсами, відслідковувати запаси, планувати виробництво та забезпечувати належну роботу логістичних процесів.
WMS (Warehouse Management System)	система управління складом, яка автоматизує всі операції на складі, включаючи прийом товару, зберігання, переміщення, інвентаризацію та відправлення. Вона дозволяє оптимізувати використання складських площ та підвищити точність і швидкість виконання замовлень.
TMS (Transportation Management System)	система управління транспортом, яка допомагає планувати, виконувати та оптимізувати перевезення вантажів. Вона дозволяє обирати оптимальні маршрути, контролювати витрати на транспортування, а також забезпечувати відстеження вантажів у режимі реального часу.
RFID-технології (Radio Frequency Identification)	використовуються для автоматичної ідентифікації та відстеження товарів за допомогою радіохвиль. Це дозволяє швидко і точно вести облік товарів на складі, контролювати запаси, а також запобігти втратам і крадіжкам.
Автоматизовані системи управління запасами (Inventory Management Systems)	дозволяють автоматично поповнювати запаси, прогнозувати попит, оптимізувати рівень запасів і зменшувати витрати на зберігання. Вони також надають аналітичні дані для прийняття управлінських рішень.
Роботизовані складські системи	використовуються на складах для автоматизації процесів переміщення товарів, комплектування замовлень та їх пакування. Вони значно підвищують ефективність роботи складу та скорочують витрати на робочу силу.
Системи відстеження вантажів у реальному часі	дозволяють в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажів під час їх транспортування, що дозволяє контролювати своєчасність доставки та вчасно реагувати на можливі проблеми.
Blockchain-технології логістики	Блокчейн забезпечує прозорість та надійність ланцюгів постачань, дозволяючи всім учасникам бачити історію транзакцій та статус товару на кожному етапі логістичного ланцюга.

Джерело: [4, 5, 6].

Використання логістики в економіці АПК дозволяє, з одного боку, упорядкувати процеси фізичного руху товарів, усунути вузькі місця при транспортуванні та складуванні вантажів у всіх галузях АПК, а з іншого боку, орієнтує товаровиробників на формування оптимальних каналів руху товарів готової продукції, включаючи продукцію сільського господарства. Формування логістичної концепції в АПК країни означає розумне поєднання централізації та децентралізації в управлінні матеріальними потоками та організації збуту готової продукції, створення ланцюгів поставок та формування мережевих форм взаємодії учасників товароруху.

Основні підходи та концепції управління логістикою і збутом підприємств АПК взаємопов'язані через їхню здатність інтегруватися в загальну стратегію управління, спрямовану на підвищення ефективності, зниження витрат, поліпшення якості обслуговування і забезпечення гнучкості та надійності в

умовах мінливого ринкового середовища. Вибір відповідного підходу залежить від конкретних умов роботи підприємства, його стратегії та ринкових вимог.

Зв'язок основних підходів та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу (АПК) можна зрозуміти через взаємодію та інтеграцію цих підходів у загальну стратегію управління (рис. 1).

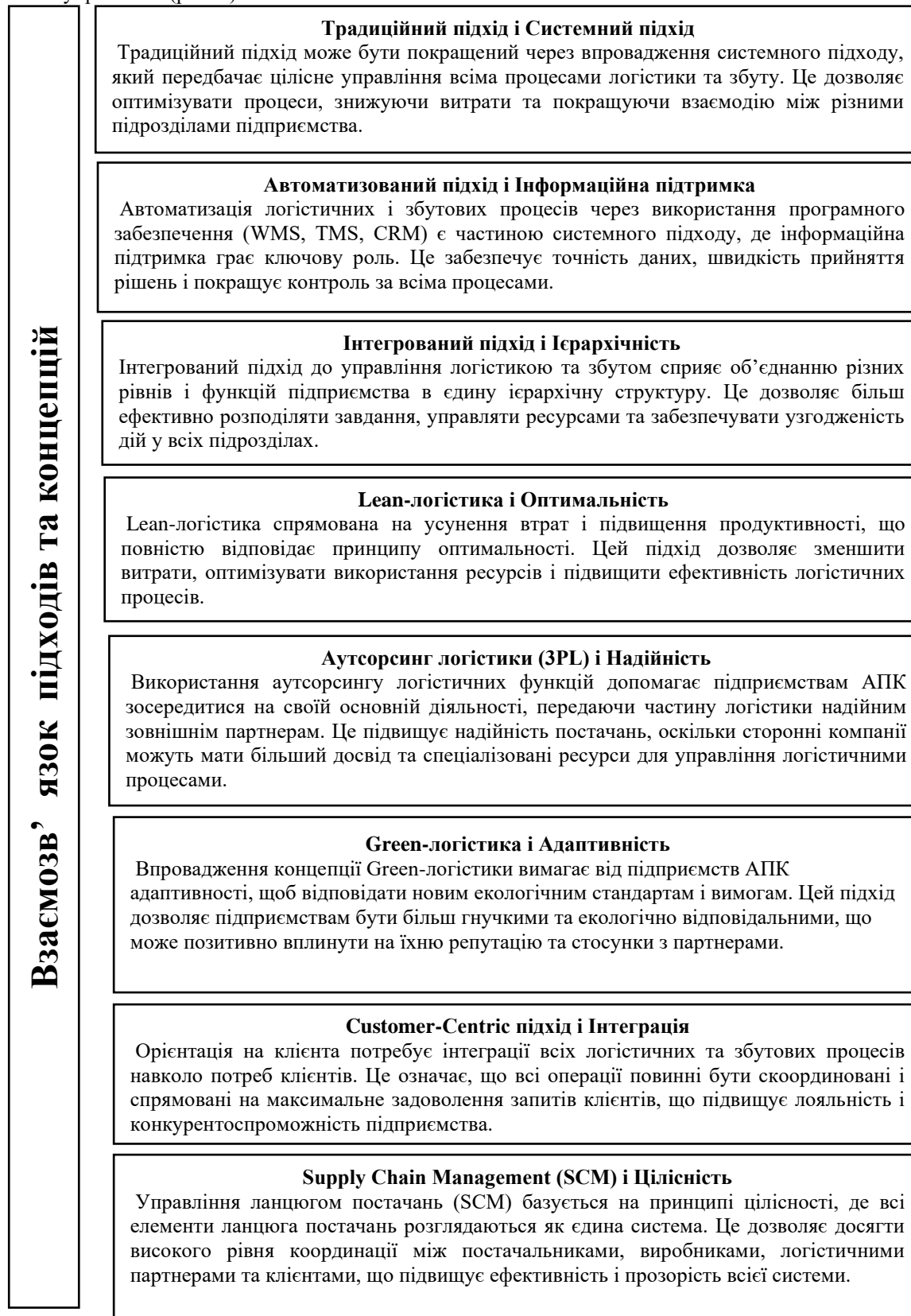


Рис. 1 Зв'язок основних підходів та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу

Для проведення порівняльного аналізу основних концепцій і підходів до управління логістикою та збутом на підприємствах агропромислового комплексу (АПК) можна використовувати такі критерії, як ефективність, витрати, гнучкість, складність впровадження, інтеграція з іншими бізнес-процесами, а також вплив на стосунки з клієнтами та екологічність. Нижче наведено порівняльну таблицю, яка відображає ключові аспекти різних концепцій і підходів.

Таблиця 2

Ключові аспекти різних концепцій і підходів до управління логістикою та збутом

Концепція/ Підхід	Ефективність	Витрати	Гнучкість	Складність впровадження	Інтеграція
Традиційна логістика	Відносно низька	Низькі	Низька	низька	Обмежена
Lean-логістика	Висока	Середні	Висока	Висока	Висока
Інтегрована логістика	Висока	Середні-високі	Висока	Висока	Висока
Зелена логістика	Середня-висока	Високі	Середня	Висока	Середня-висока
Аутсорсинг логістики (3PL/4PL)	Висока (за наявності надійних партнерів)	Середні	Висока	Середня	Висока
Supply Chain Management (SCM)	Висока	Високі	Висока	Висока	Дуже висока
Digital logistics	Висока	Високі	Висока	Дуже висока	Дуже висока

Проаналізувавши таблицю 2, можемо зробити такі висновки:

Щодо ефективності:

- Високу ефективність демонструють концепції Lean-логістики, інтегрованої логістики, SCM, і Digital logistics. Це зумовлено їхньою здатністю оптимізувати процеси, знижувати втрати та покращувати координацію між різними етапами ланцюга постачання.

- Традиційна логістика забезпечує відносно низьку ефективність через обмежену адаптивність та інтеграцію.

Щодо витрат:

- Найнижчі витрати пов'язані з традиційною логістикою, що робить її доступною для малих підприємств. Однак, це може обмежити її здатність конкурувати на ринку.

- Концепції зеленої логістики, SCM та Digital logistics потребують значних інвестицій, але вони можуть принести вищу рентабельність у довгостроковій перспективі.

Щодо гнучкості:

- Lean-логістика, SCM та Digital logistics відрізняються високою гнучкістю, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і потреб клієнтів.

- Традиційна логістика має низьку гнучкість через відсутність сучасних технологій і стратегічного планування.

Щодо складності впровадження:

- Впровадження інтегрованої логістики, зеленої логістики, SCM та Digital logistics вимагає високого рівня підготовки та значних ресурсів, що може бути складним для підприємств АПК з обмеженими ресурсами.

- Традиційна логістика, навпаки, є простішою у впровадженні, але її обмежені можливості можуть не відповідати вимогам сучасного ринку.

Щодо інтеграції:

- Концепції інтегрованої логістики та SCM мають найвищий рівень інтеграції, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і процесів.

- Традиційна логістика та Lean-логістика мають обмежену інтеграцію, що може впливати на загальну ефективність.

Кожна з концепцій і підходів до управління логістикою та збутом на підприємствах АПК має свої сильні та слабкі сторони. Підприємства мають вибирати стратегію, виходячи зі своїх ресурсів, ринкових умов і стратегічних цілей. Комбінація кількох підходів може забезпечити збалансоване управління, що дозволить підвищити ефективність, знизити витрати і покращити обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Виконано систематизацію існуючих методологічних підходів та концепцій логістичного управління збутом аграрної продукції, суть яких полягає у необхідності врахування як економічних витрат агропромислового виробництва, так і повного ефекту від логістичних витрат. Встановлено, що в основному виділені підходи та концепції схожі та відображають практичні результати діяльності суб'єктів

господарювання (зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, диверсифікація внутрішніх сегментів та експортних поставок, зростання виручки від реалізації та прибутку від реалізації та ін).

Література

1. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №1, с. 87-98
2. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 292.
3. Сумець О. М. Систематизація чинників розвитку агрологістики в Україні. Економіка та управління АПК. 2013. Вип. 11. С. 139 – 145.
4. Тараненко Ю.В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. Європейські перспективи. 2014. №6. С. 36-43.
5. Трушкіна Н.В., Драчук Ю.З., Залознова Ю.С. Логістичні концепції на промисловому підприємстві в умовах глобалізації ринку. Проблеми економіки. 2016. №3. С. 228-238.
6. Шарко В.В. Логістичні концепції та технології на промисловому підприємстві: систематизація та їх особливості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Т.1. №6. С. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1), 241-247.
7. Logistics Technology to Boost Sales & Increase Market Penetration <https://ifreightsystems.com/blogs/logistics-technology-to-boost-sales-increase-market-penetration/>

References

1. Sysoiev V.V., Korin M.V. Lohistychna pidtrymka upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, 2024, №1, s. 87-98
2. Sumets O. M. Zmistovnyi analiz definitsii «Lohistychna diialnist» Stalyi rozvytok ekonomiky. 2013. № 4. S. 292.
3. Sumets O. M. Systematyzatsiia chynnykiv rozvytku ahrolohistyky v Ukraini. Ekonomika ta upravlinnia APK. 2013. Vyp. 11. S. 139 – 145.
4. Taranenko Yu.V. Suchasni kontseptsii ta tekhnolohii realizatsii lohistychnykh protsesiv. Yevropeiski perspektyvy. 2014. №6. S. 36-43.
5. Trushkina N.V., Drachuk Yu.Z., Zaloznova Yu.S. Lohistychni kontseptsii na promyslovomu pidpriemstvi v umovakh hlobalizatsii rynku. Problemy ekonomiky. 2016. №3. S. 228-238.
6. Sharko V.V. Lohistychni kontseptsii ta tekhnolohii na promyslovomu pidpriemstvi: systematyzatsiia ta yikh osoblyvosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. 2018. T.1. №6. S. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1), 241-247.
7. Logistics Technology to Boost Sales & Increase Market Penetration <https://ifreightsystems.com/blogs/logistics-technology-to-boost-sales-increase-market-penetration/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-52>

УДК 334.021.1

НИТКА Олена

Західноукраїнський національний університет

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Ідентифікація викликів та загроз, з якими доводиться стикатися українським закладам охорони здоров'я в умовах війни, та ідентифікація стратегічних векторів їх розвитку, котрі є важливими та дієвими в умовах війни та післявоєнної відбудови.

В статті використано наступні методи дослідження: метод системного аналізу – для збору, аналізу та порівняння сучасних наукових досліджень з питань стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я; метод статистичного аналізу – для порівняння кількості зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я та кількості загиблих та поранених серед цивільного населення в результаті повномасштабного вторгнення росії; методи індукції та дедукції – для ідентифікації сучасних викликів для закладів охорони здоров'я, зумовлених війною.

Аналіз викликів та загроз, з якими доводиться стикатися українським закладам охорони здоров'я, дозволив виокремити найбільш важливі серед них: зростання кількості зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я та кількості поранених та загиблих медичних працівників; зростання кількості загиблих та поранених серед цивільного населення тощо. На основі виявлених викликів запропоновано стратегічні вектори розвитку українських закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відновлення: забезпечення базової безпеки для пацієнтів, медичного персоналу та громадян; активізація міжнародної співпраці; розвиток системи надання реабілітаційних медичних послуг; розвиток телемедицини тощо.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні сучасних викликів та загроз в діяльності українських закладів охорони здоров'я та ідентифікація стратегічних векторів їх розвитку в умовах війни та післявоєнної відбудови.

В результаті дослідження сформовані стратегічні вектори розвитку закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відновлення, які можуть бути враховані сучасними закладами охорони здоров'я при розробці стратегічних планів їхньої діяльності.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічний розвиток, заклади охорони здоров'я, система охорони здоров'я, цивільна безпека, реабілітаційні послуги.

NYTKA Olena

West Ukrainian National University

STRATEGIC VECTORS OF THE DEVELOPMENT OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

Identification of the challenges and threats faced by Ukrainian healthcare institutions in wartime conditions and the identification of strategic development vectors that are important and effective both during the war and in post-war reconstruction.

The article uses the following research methods: the systemic analysis method – for collecting, analyzing, and comparing contemporary scientific research on the strategic development of healthcare institutions; the statistical analysis method – for comparing the number of destroyed and damaged healthcare facilities with the number of civilian casualties and injuries resulting from the full-scale Russian invasion; the methods of induction and deduction – for identifying contemporary challenges for healthcare institutions caused by the war.

The analysis of the challenges and threats faced by Ukrainian healthcare institutions highlighted the most significant among them: the increase in the number of destroyed and damaged healthcare facilities and the number of injured and killed medical staff; the increase in civilian casualties and injuries, etc. Based on these identified challenges, strategic development vectors for Ukrainian healthcare institutions during the war and post-war recovery are proposed: ensuring basic safety for patients, medical staff, and citizens; enhancing international cooperation; developing the system of rehabilitation medical services; advancing telemedicine, etc.

The scientific novelty of the conducted research lies in defining contemporary challenges and threats to the activities of Ukrainian healthcare institutions and identifying strategic development vectors for these institutions in wartime conditions and post-war reconstruction.

The research results have formulated strategic development vectors for healthcare institutions in wartime and post-war recovery, which can be considered by current healthcare institutions when developing their strategic plans.

Keywords: strategic management, strategic development, healthcare institutions, healthcare system, civil safety, rehabilitation services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В ході проведення медичної реформи, яка розпочалась в Україні у 2017 році, відбувається кардинальна перебудова діяльності вітчизняних закладів охорони здоров'я. Переважна більшість із них вже стали комунальними некомерційними підприємствами, які змушені конкурувати між собою за пацієнта. Не пройшовши всіх етапів запланованої реформи наша країна стикнулася з новим викликом – критичним збільшенням навантаження на вітчизняну систему охорони здоров'я, яке спричинене повномасштабними

військовими діями росії проти України, які розпочалися 24 лютого 2022 року. Така ситуація обумовлена не лише значними руйнуваннями та пошкодженнями медичних закладів, а й зростанням попиту на медичну допомогу та медичні послуги, які пов'язані з лікування поранень, травм та захворювань, отриманих внаслідок військових дій. Такі види медичної допомоги та медичних послуг не були затребуваними в мирному житті, що зумовило брак фахівців в цій сфері. Для стабілізації ситуації та реагування на нові виклики першочергової важливості набуває ідентифікація стратегічних векторів розвитку українських закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відбудови.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Стратегічні аспекти діяльності закладів охорони здоров'я активно досліджують як закордонні, так вітчизняні вчені. В зарубіжній літературі подібна тематика користується популярністю у науковців вже тривалий час, оскільки закордонні медичні установи у своїй більшості є приватними, отримують власні доходи та здійснюють видатки, функціонують в умовах конкуренції за пацієнта. В Україні ж лише з початком медичної реформи, у 2017 році, заклади охорони здоров'я були реорганізовані у комунальні некомерційні підприємства, розпочали конкурувати між собою за пацієнтів та отримали право надавати платні послуги. Враховуючи такі обставини багаторічний досвід функціонування медичних установ закордоном є винятково корисним для українських закладів охорони здоров'я.

Враховуючи довготривалість та багатогранність зарубіжних досліджень в сфері стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, згадаємо, на нашу думку, найбільш авторитетних дослідників у цій сфері:

– американських фахівців в сфері медичного туризму М. Д. Олсена (англ. *M.D. Olsen*), Дж. Дж. Веста (англ. *J.J. West*) та американську фахівчиню в сфері менеджменту закладів охорони здоров'я Е. Ч.-І. Цзе (англ. *E. Ch.-Y. Tse*), які дослідили взаємозв'язок стратегічного менеджменту медичних закладів із лідерством та фінансами, а також розробили стратегічну модель удосконалення процесу прийняття рішень в установах охорони здоров'я [1];

– американського фахівця в сфері медичної економіки, фінансів та стратегічного управління в сфері охорони здоров'я Д. Е. Марцінко (англ. *D.E. Marcinko*) та американську фахівчиню з питань якості в сфері охорони здоров'я Х. Р. Хетіко (англ. *H.R. Hetico*), які дослідили досвід закладів охорони здоров'я в сфері стратегічного управління, описали приклади використання конкретних методів, інструментів та шаблонів їх функціонування в умовах конкуренції та узагальнили отриманий матеріал [2];

– американського фахівця в сфері стратегічного менеджменту та лідерства в закладах охорони здоров'я П. Гінтера (англ. *P.M. Ginter*), американського науковця в сфері менеджменту закладів охорони здоров'я В. Дж. Дункана (англ. *W.J. Duncan*), американська фахівчиня з маркетингу Л. Е. Суейн (англ. *L.E. Swayne*), які адаптували концепції та практики стратегічного управління до унікальних потреб сфери охорони здоров'я, розробили рекомендації для керівників закладів охорони здоров'я щодо розробки стратегічних планів, їх реалізації та моніторингу [3];

– американського фахівця в сфері фінансів, інформаційних технологій та стратегічного планування в сфері охорони здоров'я Дж. П. Гаррісона (англ. *J.P. Harrison*), який обґрунтував важливість стратегічного плану для закладу охорони здоров'я, виділив основні методи та інструменти його розробки та реалізації [4];

– американських фахівців в сфері управління ланцюгами поставок Е. Шнеллера (англ. *E. Schneller*), Ю. Абдулсалама (англ. *Y. Abdulsalam*) та Дж. Еклера (англ. *J. Eckler*), а також американську фахівчиню з лідерства К. Конвей (англ. *K. Conway*), які запропонували стратегічний підхід до побудови сучасних ланцюгів постачання у сфері охорони здоров'я [5];

– американську консультантку з питань стратегічного планування в сфері охорони здоров'я М. К. Іннігер (англ. *M.C. Inniger*) та американського консультанта з управління охороною здоров'я Дж. Гарріса (англ. *J. Harris*), які розробили покрокову інструкцію зі здійснення стратегічного планування закладів охорони здоров'я із наведенням конкретних прикладів із практичної діяльності [6] тощо.

Реагуючи на сучасні тенденції українські вчені також активно досліджують різні аспекти стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. Зокрема серед них слід відзначити:

– професора Ю. Сафонова та доцентку В. Борш, які вивчають загальні принципи та особливості використання стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я [7];

– професорку Н. Станасюк та керівницю медичного закладу А. Мінко, які визначили перспективи використання SWOT-аналізу як передумови здійснення стратегічного управління в закладах охорони здоров'я [8];

– професорку Ю. Самойлик та керівницю медичного закладу Л. Погребняк, які дослідили особливості розробки та реалізації стратегії управління закладів охорони здоров'я в умовах глобальних змін [9];

– професорку Т. Желюк, яка досліджує сучасні тенденції на ринку медичних послуг [10] та перспективи розвитку медичного туризму в Україні [11];

- професор Д. Шушпанова, який вивчає управління системою охорони здоров'я в умовах старіння населення [12] та рівень доступності медичних товарів і послуг для населення [13];
- професора О. Длугопольського, який досліджує взаємозв'язок соціальної, медичної та антикорупційної реформ в Україні [14-15];
- доцентку А. Жуковську, яка розвиває інклюзивний підхід до надання медичних послуг [16] та досліджує інформаційні технології управління закладами охорони здоров'я та надання медичних послуг [17-18].

Зважаючи на множину та багатогранність існуючих наукових досліджень вважаємо, що проблематика використання стратегічних підходів до управління сучасними українськими закладами охорони здоров'я розкрита недостатньо глибоко. Детальної ідентифікації потребують стратегічні вектори розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я, які можуть стати дієвими та ефективними в умовах війни та післявоєнної відбудови.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація викликів та загроз, з якими доводиться стикатися українським закладам охорони здоров'я в умовах війни та ідентифікація стратегічних векторів їх розвитку, котрі є важливими та дієвими в умовах війни та післявоєнної відбудови.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З перших днів повномасштабного військового вторгнення росії українські медичні заклади стали об'єктами атак ворожої армії. Пошкодження та руйнування лікувальних установ обмежує та унеможлиблює доступ населення до медичної допомоги та медичних послуг, що несе пряму загрозу життю та здоров'ю українців.



Рис. 1. Кількість зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я в Україні від 24 лютого 2022 року по 24 грудня 2023 року [21]

Відповідно до дослідження «Два роки під прицілом. Медичні та освітні заклади, з якими воює росія», проведеного Українською Гельсінською спілкою з прав людини, за два роки війни в Україні зруйновано близько 50% закладів охорони здоров'я [21].

За даними моніторингу руйнувань закладів охорони здоров'я, проведеного Міністерством охорони здоров'я України (МОЗУ), «з початку повномасштабного вторгнення і до 4 січня 2024 року зафіксовано руйнування 1696 об'єктів охорони здоров'я (рис. 1). З них зруйновано – 195, а пошкоджено – 1501» [21]. Найбільша кількість зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я зафіксована у прифронтових територіях, зокрема: у Харківській (348), Херсонській (204) та Донецькій (257) областях.

За даними ВООЗ, «від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року «верифіковано 1682 атаки на медичну систему, що призвело до 128 смертей і 288 поранень медичного персоналу й пацієнтів» [22]. Протягом першого кварталу 2024 року із 68 атак, підтверджених ВООЗ, 12 (майже 20%) були спрямовані на служби екстреної медичної допомоги, включно з дев'ятьма атаками на пункти базування екстреної медичної допомоги, сім атак призвели до пошкодження машин швидкої допомоги та шість атак пошкодили обладнання екстреної медичної допомоги. У трьох із цих 12 нападів чотири медичні працівники зазнали поранень і два працівники були вбиті, що свідчить про кількість жертв майже втричі більшу, ніж в інших службах охорони здоров'я за той самий період» [22].

Важливо наголосити, що з кожним днем продовження війни кількість зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я, а також убитих і поранених медичних працівників зростає.

Така ситуація є загрозовою та вимагає посилення захисту медичних працівників та пацієнтів, а також організації безперервного надання основних медичних послуг.

З кожним днем бойових дій систематично зростає кількість травмованих серед військових та цивільного населення. І якщо військова статистика не оприлюднює їх кількість, то кількість жертв серед цивільного населення доступна для аналізу.

За даними ООН, жертвами повномасштабної військової агресії стали понад 30 тис. мирних громадян України: 10 378 людей загинули та 19 632 було поранено (рис. 2) [23]. Але слід звернути увагу на те, що ці дані відображають лише верифіковану ООН кількість жертв серед цивільних, а насправді їх набагато більше і точну цифру до завершення військових дій встановити неможливо.

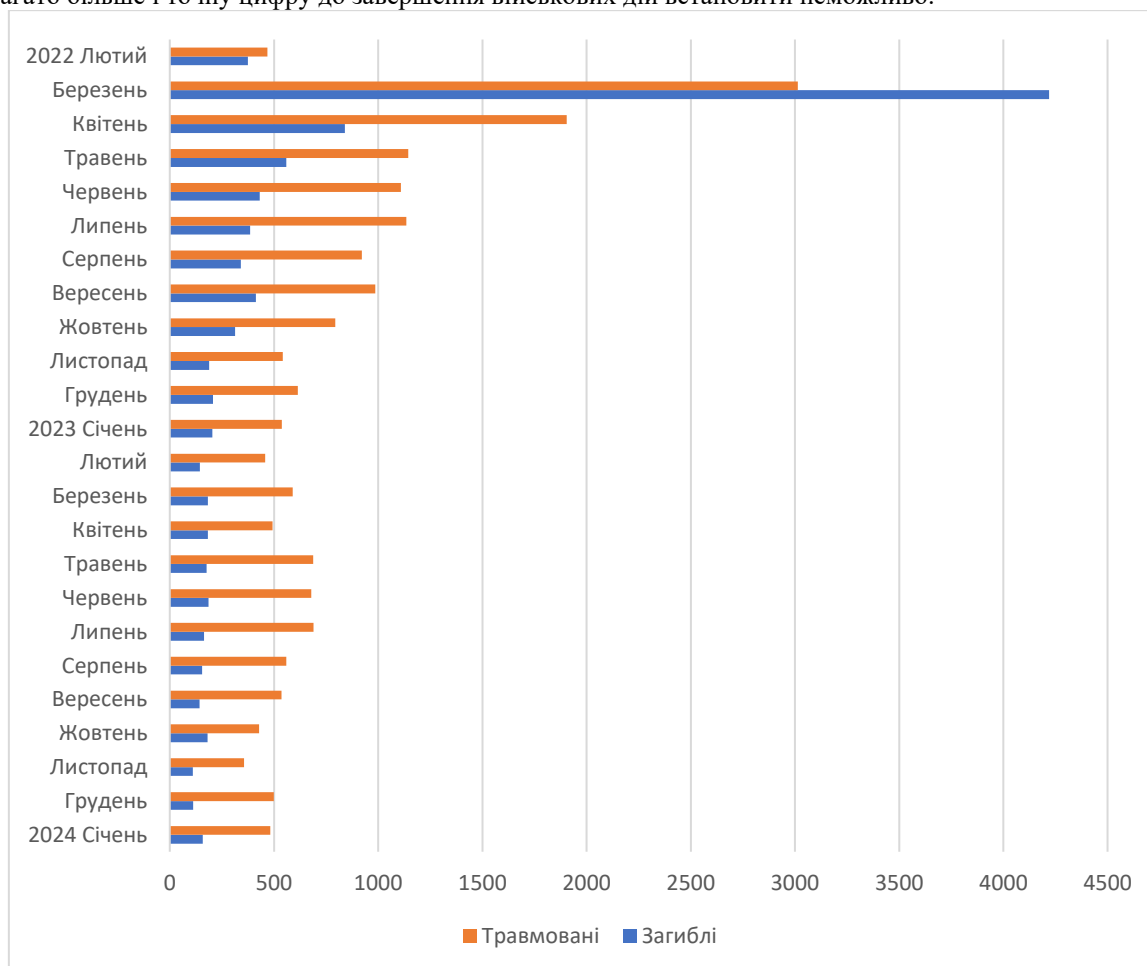


Рис. 2. Загинув та поранені серед цивільного населення України внаслідок війни (за даними ООН*) [23]
Примітка. * реальна кількість загинув і поранених є більшою

«За перший рік повномасштабної війни в Україні загинули щонайменше 8,3 тисяч мирних громадян, ще понад 12,6 тисяч були поранені. Найбільші втрати були в перші місяці вторгнення: лютий – 375 загинув та 469 поранених, березень – 4 220 загинув та 3 013 поранених, квітень – 840 загинув та 1 905 поранених,

травень – 559 загиблих та 1 145 поранених. У період з липня до жовтня 2022 року в Україні щомісяця верифікували 300-400 жертв російської агресії. У листопаді загинуло 189 осіб (542 поранених), у грудні – 208 (615 поранених). Минулого року, за даними ООН, кількість загиблих цивільних зменшилася вчетверо – 1,9 тисяч осіб. Ще мінімум 6,5 тисяч були поранені. У січні 2024-го росіяни вбили 158 цивільних українців, 483 – поранили» [23].

Важливо звернути увагу, що кількість поранених військовослужбовців в рази більша, просто дані по них не розміщуються у вільному доступі через потенційну загрозу національну безпеку.

В умовах війни фінансування лікування та подальшої медичної реабілітації українських військових і цивільного населення лягла на плечі держави. Попри воєнний стан в Україні працює розгалужена система закладів охорони здоров'я, в яких медична допомога та медичні послуги надається кожній людині – як цивільній, так і військовій. Протягом останніх років проведена значна робота в цій сфері: розроблено нові та удосконалено вже існуючі нормативно-правові акти, розширено пакети програми медичних гарантій та підвищено вимоги до закладів охорони здоров'я, які надають реабілітаційні послуги. Також в Україні відбудовано декілька великих реабілітаційних закладів. Окрім цього запроваджено програми навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників, налагоджено обмін досвідом з міжнародними експертами в цій сфері.

Проте сама система реабілітації військових в Україні влаштована хаотично. За даними дослідження «Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього» [24], яке у вересні 2023 року презентував правозахисний центр для військовослужбовців «Принципи», «більше ніж половина військових не отримують інформацію про можливості реабілітації та змушені шукати її самі. А 68% використовували власні кошти для лікування та реабілітації» [24].

Найбільш гострими проблемами вітчизняної системи реабілітації військових є: ускладнений маршрут пораненого; брак вільних місць та навчених фахівців; інформаційний вакуум пацієнтів та їх родин; не залучення військової частини до процесу реабілітації; неякісна психологічна реабілітація; відсутність або недостатня поширеність допоміжних видів реабілітації (ігрової, дружньої, родинної, освітньої, соціальної, енімал- та бізнес-реабілітації).

Саме тому для повноцінної адаптації вітчизняних закладів охорони здоров'я до умов війни та післявоєнного відбудови, а також їх подальшого розвитку в умовах конкуренції особливої важливості набуває започаткування або відновлення надання реабілітаційних послуг військовим та цивільним громадянам.

В умовах війни Україна не залишається сам на сам з ворогом. Долати його та підтримувати громадян допомагають інші країни та міжнародні організації.

З початком війни в Україні започатковано нову ініціативу МОЗУ в сфері міжнародної співпраці на рівні конкретних закладів охорони здоров'я – міжнародне медичне партнерство.

Міжнародне медичне партнерство – це проєкт, який заснований і реалізується під патронатом Третього саміту перших леді та джентльменів. Його мета полягає у «створенні довгострокових взаємовигідних партнерств, спрямованих на підсилення технічного, експертного, наукового та управлінського потенціалу конкретних закладів. Вони формують спроможну мережу закладів охорони здоров'я, що здатна трансформувати спільний досвід у наданні психологічної та реабілітаційної допомоги постраждалим внаслідок військової агресії російської федерації у передові глобальні практики і політики» [26].

В рамках цієї ініціативи укладено 25 меморандумів про міжнародне медичне партнерство між закладами охорони здоров'я України та країн, які підтримали декларацію. Вітчизняні заклади охорони здоров'я «знаходяться у 11 областях: Вінницькій, Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Рівненській, Тернопільській областях та м. Києві. Серед закладів охорони здоров'я, які стали партнерами, багатопрофільні (зокрема університетські) лікарні, дитячі лікарні, спеціалізовані онкологічні та психіатричні заклади, медичні університети з Австрії, Данії, Естонії, Ізраїлю, Іспанії, Канади, Латвії, Литви, Молдови, Нідерландів, Північної Македонії, Польщі, Франції» [26].

Зважаючи на актуальність виокремлених проблем вважаємо за доцільне запропонувати наступні стратегічні вектори розвитку українських закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Першочергової важливості в умовах війни набуває створення безпечного середовища в закладах охорони здоров'я України. Актуальність цієї проблеми підтверджується її систематичним підняттям на різноманітних засіданнях органів влади. Так, 6 червня 2023 року на засіданні Комітету з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування обговорювалась інформація МОЗУ про «проточний стан облаштування та утримання укриттів у закладах охорони здоров'я та їх спроможність забезпечити розміщення пацієнтів, працівників закладу та інших осіб у разі оголошення повітряної тривоги» [19]. В результаті проведеного моніторингу було виявлено ряд проблем, які потребують першочергового вирішення.

Виявлені проблеми потребують додаткових коштів на їх вирішення. На їх вирішення Уряд передбачив виділення у 2024 році 1 млрд. грн. на облаштування укриттів у лікарнях. Процедура отримання

цих коштів регулюється Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах охорони здоров'я» [20] від 02.04.2024 № 374. Кошти із субвенції зможуть отримати заклади охорони здоров'я спроможної мережі та багатопрофільні лікарні у прифронтових регіонах, що не мають захисних споруд або їх захисні споруди потребують оновлення. Субвенція спрямовується на реалізацію проєктів, пов'язаних з новим будівництвом, реконструкцією, реставрацією, капітальним ремонтом фонду захисних споруд цивільного захисту в закладах охорони здоров'я відповідно до чинних будівельних норм. Реалізація проєктів відбуватиметься лише за співфінансування з місцевих бюджетів. Кінцевою датою введення в експлуатацію завершених об'єктів є 31 грудня 2024 року.

За таких умов особливої актуальності набувають питання забезпечення надання якісної медичної допомоги під час повітряної тривоги, доступу до укриттів усім бажаючим, зокрема лікарям, пацієнтам та пересічним громадянам, розділення їх потоків, тобто організація окремих місць для надання медичної допомоги пацієнтам та місць перебування пересічних громадян як публічних місць укриття населення. Також важливо забезпечити ефективну охорону цих приміщень, оскільки в них знаходиться дороговартісне медичне обладнання та зберігаються лікарські засоби.

Зростання кількості травмованих військовослужбовців та цивільного населення, які потребують реабілітації, ідентифікує наступний стратегічний вектор розвитку закладів охорони здоров'я – розвиток системи реабілітаційних медичних послуг. Для активізації цього процесу необхідно вжити ряд заходів на загальнодержавному рівні, зокрема: забезпечити скоординованість принципів проведення реабілітації, надання реабілітаційних послуг, а також підвищити доступність для пацієнтів допоміжних засобів реабілітації, в тому числі протезів; запровадити міжнародні стандарти реабілітації; створити умови для якісного матеріально-технічного, фінансового, кадрового та науково-методичного забезпечення реабілітації; сформував ефективну систему управління якістю реабілітаційних послуг, забезпечення впорядкованості та безперервності процесу надання реабілітаційних послуг [25].

Ще одним стратегічним вектором розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я є міжнародна співпраця, яка повинна реалізуватися шляхом налагодження міжнародного партнерства та залучення міжнародної фінансової допомоги.

Розвиток міжнародного медичного партнерства дозволить лікарям обмінюватись досвідом з іноземними колегами та залучати нову підтримку на світовому рівні. Перспективними формами міжнародного медичного партнерства повинні стати: ознайомчі поїздки, спільні проєкти з навчання та окремі проєкти співпраці за тим чи напрямком діяльності закладу охорони здоров'я.

В умовах обмеженого бюджетного фінансування (значна частка витрат з Державного бюджету України спрямована на військові потреби) та активізації міжнародної співпраці стратегічним вектором розвитку закладів охорони здоров'я повинно стати залучення міжнародних фінансових ресурсів (коштів благодійних та інвестиційних фондів, міжнародних інститутів розвитку, приватних коштів) за допомогою використання інструментів краундфандингу та фандрайзингу. Такий спосіб є актуальним саме для закладів охорони здоров'я, оскільки при ньому кошти надаються безкоштовно та безповоротно, а також він дозволяє реалізувати неприбуткові проєкти, які мають важливе значення для суспільства.

Для залучення фінансових ресурсів для реалізації потенційних проєктів, спрямованих на покращення здоров'я населення в умовах війни та післявоєнної відбудови, закладам охорони здоров'я слід скористатися ресурсами онлайн-платформ, представлених в табл. 1.

Таблиця 1

Онлайн-платформи для пошуку потенційних міжнародних партнерів для реалізації проєктів, спрямованих на покращення здоров'я населення в умовах війни та післявоєнної відбудови

Назва онлайн-платформи	Призначення та принцип функціонування
Онлайн-платформа «Indiegogo» (США, м. Сан-Франциско) https://www.indiegogo.com/	Об'єднання користувачів для підтримки організацій, що представляють інноваційні продукти, креативні ідеї та натхненні проєкти. Це дозволяє користувачам шукати фінансові ресурси для реалізації власних проєктів і робити внески в проєкти інших організацій.
Онлайн-платформа «GlobalGiving» (США, м. Вашингтон) https://www.globalgiving.org/	Об'єднання благодійників і grassroots-проєкти з країн, що розвиваються. Потенційні жертводавці можуть переглядати та обирати проєкти з великої кількості проєктів, організованих за географічними та тематичними ознаками, такими як охорона здоров'я, турбота про навколишнє середовище, освіта.
Сервіс «Causes» (США, м. Сан-Франциско) https://www.causes.com/	Створення онлайн-кампаній з підтримки різних соціальних, політичних та екологічних ініціатив. Створення мережеских кампаній для колективних дій – збору коштів, підписання петицій, привернення уваги до важливих тем сьогодення.
Онлайн-платформа «Firstgiving» (США, м. Кембрідж) https://www.frontstream.com/	Збір коштів та управління фандрайзинговими компаніями. Допомога організаціям у зборі необхідних коштів для реалізації проєктів, а також надання інструментів для управління фандрайзинговими кампаніями – планування, виконання і оцінювання інтернет-кампаній зі збору коштів.

Примітка. Узагальнено автором на основі [27-30]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Незважаючи на не завершений процес реформування та значні збитки, завдані повномасштабними військовими діями росії проти України, вітчизняна система охорони здоров'я успішно адаптується до викликів та продовжує розвиватися. Для її повноцінної цілеорієнтації та структуризації особливо важливим є ідентифікація стратегічних векторів розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я. Зважаючи на сучасні виклики можна виокремити ряд загальних векторів, які можуть бути актуальними для всіх видів медичних установ. До таких векторів слід віднести: забезпечення базової безпеки для пацієнтів, медичного персоналу та пересічних громадян; створення інклюзивного середовища в закладах охорони здоров'я; активізація міжнародної співпраці (налагодження міжнародного медичного партнерства та активізація проектної діяльності); розвиток системи надання реабілітаційних медичних послуг; розвиток телемедицини тощо. Поряд із загальними стратегічними векторами слід виділити групу векторів, які характерні для різних видів медичних установ. Це може стати предметом подальших наукових розвідок для вчених, які займаються проблемами менеджменту закладів охорони здоров'я.

Література

1. Olsen M.D., West J.J., Tse E. Ch.-Y. Strategic Management in the Hospitality Industry. Publisher: Pearson; 3rd edition. 2007. 384 p.
2. Marcinko D.E., Hetico H.R. Hospitals & Healthcare Organizations: Management Strategies, Operational Techniques, Tools, Templates and Case Studies. Publisher: Productivity Press. 2012. 425 p.
3. Ginter P.M., Duncan W. J., Swayne L.E. The Strategic Management of Health Care Organizations. Publisher: Wiley; 8th edition. 2018. 528 p.
4. Harrison J.P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare. Publisher: Gateway to Healthcare Management; 3rd edition. 2020. 320 p.
5. Schneller E., Abdulsalam Y., Conway K., Eckler J. Strategic Management of the Healthcare Supply Chain. Publisher: Jossey-Bass; 2nd edition. 2023. 384 p.
6. Inniger M.C., Harris J.M. Healthcare Strategic Planning. Publisher: ACHE Management Series; 5th edition. 2024. 380 p.
7. Сафонов Ю.М. Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 62-69.
8. Станасюк Н.С., Мінко А.В. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-16
9. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161-166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161
10. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування і надання в умовах проведення медичної реформи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 13-22. DOI: 10.35774/rarpsu2020.25.013
11. Желюк Т., Мацик В. Медичний туризм, нові напрями та можливості: макроекономічні та регіональні аспекти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 17-27. DOI: 10.35774/rarpsu2021.26.017
12. Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A., Diakovich, L., Matsyk, V., Kotsur, A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548634
13. Шушпанов Д. Доступність та якість медичних товарів та послуг в Україні: соціально-економічний аспект. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С. 118-125.
14. Dlugopolskyi, O.V., Zhukovska, A.Y. Corruption and social reforms: Aspects of coinfluence. *Actual Problems of Economics*. 2010. № 8, pp. 229-240.
15. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: 10.1109/ACITT.2019.8779933
16. Жуковська, А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 (83). С. 19-30. DOI: 10.35774/visnyk2019.02.007
17. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913132

18. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O., Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275435
19. Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування доручив Міністерству охорони здоров'я спільно з органами місцевого самоврядування розробити рекомендації щодо забезпечення розділення потоків на об'єктах укрита в медичних закладах. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 06 червня 2023. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/237414.html>
20. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2024 року № 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2024-%D0%BF#Text>
21. Дослідження Української Гельсінської спілки з прав людини «Два роки під прицілом. Медичні та освітні заклади, з якими воює Росія». URL: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/Press_Med_Osvit_CoverA4-1-1.pdf
22. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні загинуло 128 медпрацівників, 288 поранено – ВООЗ. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/978071.html>
23. Реальні цифри набагато вищі: втрати серед цивільного населення України за даними ООН. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/20/infografika/suspilstvo/realni-cyfyry-nabahato-vyshhi-vtraty-sered-cyvilnoho-naseleण्या-ukrayiny-danyu-onn>
24. Дослідження «Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього». URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/>
25. Сучасна практика організації реабілітації в медичних закладах України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/suchasna-praktika-organizacii-reabilitacii-v-medichnih-zakladah-ukraini>
26. Міжнародне медичне партнерство. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodne-medichne-partnerstvo>
27. Онлайн-платформа «Indiegogo». URL: <https://www.indiegogo.com/>
28. Онлайн-платформа «GlobalGiving». URL: <https://www.globalgiving.org/>
29. Сервіс «Causes». URL: <https://www.causes.com/>
30. Онлайн-платформа «Firstgiving». URL: <https://www.frontstream.com/>

References

1. Olsen M.D., West J.J., Tse E. Ch.-Y. Strategic Management in the Hospitality Industry. Publisher: Pearson; 3rd edition. 2007. 384 p.
2. Marcinko D.E., Heticco H.R. Hospitals & Healthcare Organizations: Management Strategies, Operational Techniques, Tools, Templates and Case Studies. Publisher: Productivity Press. 2012. 425 p.
3. Ginter P.M., Duncan W. J., Swayne L.E. The Strategic Management of Health Care Organizations. Publisher: Wiley; 8th edition. 2018. 528 p.
4. Harrison J.P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare. Publisher: Gateway to Healthcare Management; 3rd edition. 2020. 320 p.
5. Schneller E., Abdulsalam Y., Conway K., Eckler J. Strategic Management of the Healthcare Supply Chain. Publisher: Jossey-Bass; 2nd edition. 2023. 384 p.
6. Inniger M.C., Harris J.M. Healthcare Strategic Planning. Publisher: ACHE Management Series; 5th edition. 2024. 380 p.
7. Safonov Y.M., Borshch V.I. Basic principles and features of healthcare strategic management: a case of Ukrainian health care. *Actual problems of economics*, 2019. Vol. 8 (218). pp. 62-69.
8. Stanasiuk N., Minko A. Using the SWOT-analysis method as a prerequisite for the implementation of strategic management in healthcare institutions. *Economy and society*. 2023. Vol. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-16
9. Samoilyk Iu., Pogrebnyak L. The development management strategy of healthcare institutions under the conditions of globalization changes rises. *Investments: practice and experience*. 2020. Vol. 19-20, pp. 161-166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161
10. Zheliuk T., Chigur O. Regional markets of medical services: specifics of formation and provision in the conditions of medical reform. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2020. Vol. 25. pp. 13-22. DOI: 10.35774/rarpsu2020.25.013
11. Zheliuk T., Matsyk V. Medical tourism new directions and opportunities: macroeconomic and regional aspects. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2021. Vol. 26. pp. 17-27. DOI: 10.35774/rarpsu2021.26.017
12. Shushpanov D., Zheliuk T., Zhukovska A., Diakovich L., Matsyk V., Kotsur A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548634
13. Shushpanov D. Availability and quality of medical goods and services in Ukraine: socio-economic aspect. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2019. Vol. 24. pp. 118-125.
14. Dlugopolskyi, O.V., Zhukovska, A.Y. Corruption and social reforms: Aspects of coinfluence. *Actual Problems of Economics*. 2010. № 8, pp. 229-240.
15. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budeiovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: 10.1109/ACIT.2019.8779933
16. Zhukovska A.Yu. Innovative technologies of inclusive medicine. *Innovative economy*. 2020. Vol 3-4 (83). pp. 19-30. DOI: 10.35774/visnyk2019.02.007
17. Zhukovska A., Brechko O., Zheliuk T., Chygyr O., Shushpanov D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913132
18. Zhukovska A., Zheliuk T., Shushpanov D., Brych V., Brechko O., Kryvokulska N. Management of the Development of

Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275435

19. The Committee on the Health of the Nation, Medical Assistance and Health Insurance instructed the Ministry of Health to develop recommendations for ensuring the separation of flows at shelter facilities in medical institutions together with local self-government bodies. Press service of the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine. June 6, 2023. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/237414.html>

20. On the approval of the Procedure and conditions for providing subventions from the state budget to local budgets for the provision of safe conditions in health care institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 2, 2024 № 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2024-%D0%BF#Text>

21. Research of the Ukrainian Helsinki Union for Human Rights «Two years under the crosshairs. Medical and educational institutions with which Russia is at war». URL: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/Press_Med_Osvit_CoverA4-1-1.pdf

22. Since the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation in Ukraine, 128 medical workers have died, 288 have been injured – WHO. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/978071.html>

23. The real numbers are much higher: losses among the civilian population of Ukraine according to the UN. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/20/infografika/suspilstvo/realni-cyfry-nabahato-vyshhi-vtraty-sered-cyvilnoho-naselennya-ukrayiny-danymy-oon>

24. Research «Wounded's Way: Needs, Problems and Visions of the Future». URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/>

25. Modern practice of organizing rehabilitation in medical institutions of Ukraine. URL: <https://moz.gov.ua/uk/suchasna-praktika-organizacii-reabilitacii-v-medichnih-zakladah-ukraini>

26. International medical partnership. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mizhнародne-medichne-partnerstvo>

27. Online platform «Indiegogo». URL: <https://www.indiegogo.com/>

28. Online platform «GlobalGiving». URL: <https://www.globalgiving.org/>

29. Service «Causes». URL: <https://www.causes.com/>

30. Online platform «Firstgiving». URL: <https://www.frontstream.com/>

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-53>

UDC 339.544

PASHKO Pavlo

National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0002-2697-751X>

pashko.pavlo@gmail.com

PASHKO Dalyana

National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0002-1160-6396>

pashko.dalyana@gmail.com

CHUMAK Oksana

National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

oksana.chumak@npp.nau.edu.ua

MYROSHNYCHENKO Ganna

National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

myroshnychenko.ganna@npp.nau.edu.ua

SHTYK Yuliia

National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0002-3988-6641>

yuliia.shtyk@npp.nau.edu.ua

ON THE DIRECTIONS OF CUSTOMS POLICY IMPROVEMENT AND MECHANISMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CUSTOMS AFFAIRS

The article presents the results of the author's research on the system of guarantee obligations when importing goods to the US territory, the elements of which can be used in the system of providing customs revenues to the State Budget of Ukraine. The authors highlight the importance of implementing a guarantee system to reduce risks and accelerate customs procedures. The EU's Customs Blueprints are presented as a tool to simultaneously lower costs and enhance control efficiency while ensuring the security of supply chains. The introduction of financial guarantees in customs procedures is noted as a way to minimize the risk of tax shortfalls. The article also emphasizes international experience, such as the U.S. approach, where guarantees are based on companies' tax payment obligations. Legislative changes to Ukraine's Customs Code, aligned with EU law, reflect the country's commitment to simplifying customs procedures and ensuring economic security. The conclusion stresses the need for modern technologies like electronic tracking systems to strengthen customs control and improve administrative efficiency in Ukraine.

Keywords: customs policy, customs, customs business, EU, customs regulation, foreign trade operations, mechanisms of development, guarantees, planning.

ПАШКО Павло, ПАШКО Даляна,

ЧУМАК Оксана, МИРОШНИЧЕНКО Ганна, ШТИК Юлія

Національний авіаційний університет

ЩОДО СИСТЕМИ ГАРАНТІЙНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПРИ ВВЕЗЕННІ ТОВАРІВ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ

У статті представлено результати досліджень авторів щодо системи гарантійних зобов'язань при ввезенні товару на територію США, елементи якої можуть бути використані в системі забезпечення митних надходжень до Державного бюджету України. Автори статті розглядають важливість впровадження системи гарантій для зниження ризиків та прискорення митних процедур. Зокрема, підкреслюється важливість прозорих та уніфікованих механізмів митного контролю для забезпечення митної безпеки України та наповнення державного бюджету. Митні прототипи (Customs Blueprints) ЄС розглядаються як інструмент, який дозволяє одночасно зменшити витрати та підвищити ефективність контролю, забезпечуючи безпеку ланцюга постачання товарів. Також зазначено, що нові підходи до митних процедур, зокрема впровадження системи фінансових застав і гарантій, дозволять знизити ризики недоотримання митних платежів. На прикладі законодавчих змін у Митному кодексі України, показано прагнення до впровадження механізмів спрощення процедур митного оформлення та забезпечення економічної безпеки держави. Висновки підкреслюють необхідність впровадження сучасних технологій, таких як електронні системи обліку товарів, для посилення митного контролю та забезпечення ефективності митного адміністрування в Україні.

Ключові слова: митна політика, митниця, митна справа, ЄС, митне регулювання, зовнішньоторгові операції, механізми розвитку, гарантії, планування.

STATEMENT OF THE PROBLEM

The international expert on customs issues of the EU Program for the Support of Public Finance Management in Ukraine (EU4PFM) Alishkauskas V., after analyzing where Ukraine has achieved success and what needs to be done on the way to the customs union [1], indicates that it is important to carry out further modernization of customs legislation on the basis of legislation EU. Important approaches to the implementation of changes in customs legislation are Customs Blueprints [2].

One of the goals of the step-by-step (but permanent) implementation into legislation of the principles defined in the Customs Blueprints is the development and implementation of a mechanism for simplifying trade procedures to reduce costs, information, documentation and time spent on the implementation of customs and other formalities for the trading community, and to ensure security supply chain. At the same time, the Prototypes provide for the preservation and strengthening of the function of ensuring the security of the supply chain of goods.

The customs service faces the problem of simultaneous implementation of the simplification of customs procedures and the problem of strengthening customs control. This solution is possible through the introduction of transparent and uniform customs control procedures.

The decision to introduce a system of guarantees, which is based on the principle defined above, gives the possibility of FEA subjects to plan their business, reduce the risks of delay of goods at customs clearance, and the state (in the form of the customs service) to reduce the risk of non-payment of customs taxes.

The procedure for controlling the movement of goods through the territory of Ukraine is important for the organization of customs work. Existing procedures do not provide for a mandatory financial deposit when importing all groups of goods into the territory of Ukraine.

An important component of Ukraine's national security is customs security [3]. The state of implementation of mechanisms for simplifying and speeding up the customs clearance process is a component of the indicators of ensuring the customs security of the state, but a comprehensive study of the issue of the introduction of transparent unified mechanisms for simplifying the procedure itself for guaranteeing the delivery of goods to their destinations without the involvement of cumbersome additional structures and mechanisms is currently missing.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

In the conditions of the formation of an economic model for the promotion of trade and the establishment of a partnership between the customs and the trade community with the help of transparent and effective procedures, the task of the customs office to ensure the effectiveness of the control of the movement of goods and, in this way, to ensure the security of the interests of the state and the filling of the state treasury, remains relevant. The definition of the mechanisms for ensuring effective customs control has been widely distributed in scientific literature and textbooks due to the significant attention paid to this issue by the state, public organizations, various parties and movements, and scientists.

The search and development of methods of scientific evaluation of processes of formation of customs security, methodological approaches and practical recommendations regarding the mechanisms of formation of customs activity take place in the works of such scientists and practitioners as S. Zvyagintsev [4], L. Bayazitov [5], Yu. Draganchuk [6], Hetmantsev D. [7] and others.

The purpose of the article is to determine certain issues of ensuring the effectiveness of customs control, related to the definition of the system of guarantee obligations when goods are imported into the country.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

In the strategic goals, which are defined in the section "Promotion of trade and relations with business" of the Customs prototypes [2], the need for the development of trade partnerships is defined to ensure that the organization and working methods of the customs office take into account the requirements of legal trade; establishing a service-oriented approach to trade through transparent and predictable processes, norms and control methods.

Acting Head of the customs service Zvyagintsev S.B. writes [4] that the customs reform in the EU aims to achieve two main goals:

- reducing costs for business and customs authorities by simplifying and modernizing procedures;
- enabling customs authorities to better protect EU interests based on joint risk management and more harmonized controls.

These two goals are inextricably linked, as the more control capabilities are enhanced, the more procedures can be simplified. At the same time, the more procedures are simplified, the more resources can be freed up to fight illegal trade.

The Ukrainian customs, which is trying to become part of the EU customs, should focus its efforts precisely on these goals [8].

One of the main functions of the unconditional customs service is to ensure the receipt of customs taxes to the budget, while an important component of customs control in the performance of this task is the establishment of mechanisms to guarantee both the receipt of taxes and the delivery of goods to specified places.

This global issue is solved in two ways: either the goods go through customs control procedures at the border (with payment of taxes), or the state establishes mechanisms to guarantee the delivery of goods.

The establishment of such mechanisms in the formation of customs legislation (for example, updating the Customs Code) is an important component of the implementation of the strategic goals of the Customs Prototypes.

Міжнародний досвід встановлення митних процедур завжди є цікавим для митних науковців і практиків.

For example, the United States of America established the approach of unconditionality and priority protection of the interests of the state as a basis for the formation of its system of guarantees. This approach can be briefly formulated as the obligation to make a financial deposit for imported goods, which covers the entire amount of taxes for these goods [10].

Guarantees are divided into two types: guarantees for individual agreements and permanent guarantee pledges.

In single transaction guarantees, the customs guarantee covers 1 transaction. The amount of this security deposit is equal to the value of the goods and the amount of duties, taxes and fees that must be paid. The customs office establishes this type of guarantee if the subject of foreign economic activity has been working for less than a year (as a form of reducing the customs risk from the subject's dishonesty).

Permanent security deposits (valid for the entire term of the contract) are calculated as 10 percent of the amount of duties, taxes and fees paid during the previous 12 months. The contract for such guarantees is usually signed for one year. The annual warranty can be increased.

In the case of unpaid invoices at the subject of foreign economic activity, the availability of analytical data related to customs risks in relation to the subject of customs clearance, and subject to the existence of a valid contract for a permanent guarantee bond, its amount is calculated as 10 percent of the sum of all paid for previous 12 months of duties, taxes and fees, the amount of all unpaid bills and the amount determined by the head of the customs authority that carries out customs clearance (in the case, for example, if the deposit is paid by a third person (insurer)).

Late payment of taxes is also considered unpaid bills. A bond is issued when goods are imported and released by the US Customs and Border Protection Agency (USCBP), or released from a USCBP licensed warehouse for consumption. The USCBP establishes the forms of documents that must be issued to obtain and confirm a guarantee bond.

Termination of the validity of the guarantee deposit is carried out by the importer or guarantor (guarantor). The US Department of the Treasury can revoke the guarantor's authority.

If the head of the customs authority (port) believes that the acceptance of an agreement secured by a permanent security deposit will jeopardize profits or prevent the application of laws or directives of the USCBP, they have the right to request the provision of additional guarantees.

A guarantee deposit is considered saturated when the amount for which such a deposit is issued is paid in full (from the insurers in paper form). If the head of customs believes that all funds have been used under the guarantee, they require the subject of customs clearance to make a full commitment. The deposit is kept in the customs accounts.

The purpose of customs clearance is twofold - to ensure the security of the state when goods are imported into the country and to collect customs taxes. When processing imports, customs officials carry out two procedures: care of the goods and comparison of the received information with the declaration; control actions related to ensuring the import of goods into the territory of the state with payment of taxes. The customs office gives permission to deposit this amount before leaving the port (as a guarantee of the delivery of the goods). This is mandatory for all products. Permission for the goods to leave the port is granted only after payment of the guarantee.

Violation of the terms of the guarantee deposit leads to liquid losses.

Such a strict position of the state is dictated by a pragmatic economic approach: it is cheaper for the state to provide control actions at the border than to control goods when they are moved across the country.

On August 22, 2024, the Verkhovna Rada adopted in its entirety the draft Law of Ukraine "On Amendments to the Customs Code of Ukraine on the Implementation of Certain Provisions of the Customs Code of the European Union" (reg. No. 10411 dated January 16, 2024) [9]. This was the result of cooperation between the government, people's deputies, business, experts and international partners.

The law, for example, allows authorized enterprises to move goods placed under the customs regime of import (as part of the end-use procedure), temporary importation, processing in the customs territory, between different places in the customs territory of Ukraine without applying customs formalities to them, except for those that relating to the storage of documents and keeping company accounts (Article 73-5). It is also possible to obtain authorization for the use of the simplifications "use of the general guarantee", "use of the general guarantee with a reduction in the size of the reference sum provision up to 50 percent", "use of the general guarantee with a reduction in the size of the reference sum provision up to 30 percent", "use of exemption from the guarantee".

Further innovative development of the customs affairs should be based on the creation and implementation in the country of an integral control mechanism for the production, movement and sale of goods, with the presence in it of single mandatory electronic accounting systems for the purchase and sale of goods; possibilities of determining and electronic accounting of the tax base; an electronic integrated system for tracking the movement of goods throughout the supply chain, including in different countries; continuous tax, customs and audit control from the border to the final buyer on the basis of a unified commodity description of goods, its entry into accounting, tax and customs records, which will be carried out electronically; of the universal indicator of the event (goods) during the marking of the manufactured goods and its processing on the way of supply, including during customs control,

using artificial intelligence [11]. The guarantee system can be an additional effective mechanism for achieving the results of the defined approach.

Changes to the customs legislation of Ukraine and we expect the adoption of the new Customs Code of Ukraine are fully based on the EU Customs Code. Many of the approaches of the new legislation are similar to those of the United States.

The study and implementation of the experience of other countries in customs technologies makes it possible to implement a system of guaranteeing the filling of the state budget, which requires the customs to strengthen customs control at the stage before customs clearance.

CONCLUSIONS

For the State Customs Service of Ukraine, the introduction of a system of guaranteeing the payment of taxes (and not guaranteeing the delivery of goods) to the state budget is a measure to ensure the effectiveness of customs control, compliance with the customs legislation of Ukraine, and one of the priorities of improving the customs administration. Such a system will facilitate the simplification and acceleration of customs formalities, and solve such tasks as the rational use of labor resources of customs authorities, the creation of favorable conditions for participants in foreign economic relations, which will contribute to ensuring the customs security of the state.

References

1. Ališkauskas, V. (2023, March 21). Rukh do mytneho soyuza z EU: de Ukrayina dosyahla uspihku i shcho potribno dorobty [Moving towards a customs union with the EU: Where Ukraine has succeeded and what needs to be completed]. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/21/7158185> (in Ukrainian)
2. Customs Blueprints – pathways to modern customs (2007) Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities/ 89pp.
3. Pashko P.V. (2009) Mytna bezpeka (teoriya, metodolohiya ta praktychni rekomendatsiyi): monohrafiya. [Customs security (theory, methodology and practical recommendations): monograph]. Lviv: IRD NAN Ukrayiny, 628 p.
4. Zvyahintsev S. (2024) Mutna reforma: yak Ukrayina planuye nazdognatu EU? [Customs reform: How does Ukraine plan to catch up with the EU?]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ukrajinska-mitnicya-sut-zmin-ta-reform-chogo-chekati-vid-novogo-mitnogo-zakonodavstva-yes-50427081.html> (in Ukrainian)
5. Bayazitov L. (2024) Maybutnye ukraiyins'koyi mytnytsi v umovakh vstupu Ukrayiny do EU. [The future of Ukrainian customs in the conditions of Ukraine's accession to the EU]. Available at: https://www.mdoffice.com.ua/ua/aSNewsDic.getNews?dat=12042024&num_c=842307. (in Ukrainian)
6. Draganchuk Y. (2024) Ukrainska mytnitsya v gorizonti-2030/ Meta - pidgotovka do vstupu do mutnogo soyuzu ta EU. [Ukrainian customs in the 2030 horizon. The goal is to prepare for joining the Customs Union and the EU]. Available at: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/strategichni-kroki-ukrajini-do-vstupu-v-yes-modernizaciya-mitnoji-sistemi-do-2030-roku-50435058.html/1> (in Ukrainian).
7. Hetmantsev D. (2024 June 03). Onovleno nabir strukturnykh mayakiv. [Updated set of structural beacons]. Available at: https://www.mdoffice.com.ua/ua/aSNewsDic.getNews?dat=03072024&num_c=846484. (in Ukrainian).
8. Pashko P.V., Myroshnychenko G.B., Shtryk Yu.V. (2024) Avtoryzovanyy ekonomichnyy operator: shlyakhy rozvytku, yoho vplyv na protsesy pry mytnomu oformlenni, ryzyky zastosuvannya. [Authorized economic operator: ways of development, its impact on customs clearance processes, risks of application]. *Scientific works of DonNTU.Series «Economic»*, № 1 (29), pp. 110-117. DOI: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1\(29\)-110-117](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-110-117) (in Ukrainian).
9. Pro vnesennia zmin do Mytneho kodeksu Ukrainy shchodo implementatsii deiakykh polozhen Mytneho kodeksu Yevropeiskoho Soiuzu [On amendments to the Customs Code of Ukraine regarding the implementation of certain provisions of the European Union Customs Code]. (2024). Law of Ukraine No. 3926-IX. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://itd.rada.gov.ua/aa19f7ef-bf7e-4849-9c72-9c726fc0ac07> (in Ukrainian)
10. Pashko, P. V. (2011). Systema harantiynykh zoboviazan pid chas uvezennia tovaru na terytorii SShA [The system of guarantee obligations during the import of goods into the USA]. *Visnyk AMSU. Seriya «Ekonomika»*, 1(45), 5-9.
11. Pashko, P., Pashko, D., Mirosnychenko, H., & Shtyk, Yu. (2024). Shchodo napriamkiv udoskonalennia mytnoi polityky ta mekhanizmiv innovatsiinoho rozvytku mytnoi spravy [On the directions for improving customs policy and mechanisms for innovative development of customs]. *Sustainable Economic Development*, 3(50), 146-155. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23>