

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№20 жовтень 2024

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Нора Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатєва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 20 жовтень 2024 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

*Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"*

Видавець:

ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 17.10.24 р.
Підписано до друку 17.10.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 44.4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1710/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2024

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

- 1.1. Високий науковий рівень статті.
- 1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.
- 1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).
- 1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.
- 1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.
- 1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
 - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
 - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
 - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezhneni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

- 4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).
- 4.2. Анкета (скачати на сайті).
- 4.3. Рецензія на статтю* (з підписом рецензента та печаткою):
 - якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
 - якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 20 жовтень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Пишк Б. І., Другов О. О.

Інвестиційні фонди в управлінні студентів — ефективний інструмент практико-орієнтованого навчання майбутніх фахівців-економістів 7

Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О.

Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності 15

Ткачук В. І., Булуй О. Г.

Управління рішеннями щодо розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості 22

Харченко Н. В., Іщенко І. С., Ткаченко А. В., Большая О. В., Бабенко І. В.

Організаційні засади інноваційного проекту хірургічного лікування населення 29

Височин І. В., Переферій Т. С.

Антикризове фінансове прогнозування в системі забезпечення сталого розвитку підприємства 34

Дєліні М. М., Ван І

Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств 40

Коломієць Г. М., Рябовол Д. А.

Амбівалентність впливу е-платформ на конкуренцію 47

Котвицька Н. М., Старіков А. О., Куркович С. В.

Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів 54

Качула С. В., Бєлякова К. О.

Розвиток страхового ринку України в умовах воєнного стану 59

Сітковська А. О., Полегенька М. А., Зима Є. М.

Організаційно-економічний механізм управління витратами аграрних підприємств 65

Халатує С. М., Грабчук О. М., Віллер І. О.

Інноваційні інструменти управління фондовою біржею: антикризовий аспект 69

Гаврик О. Ю.

Удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності фермерських господарств 74

Кізюн А. Г., Попович О. П., Юровчик В. Г.

Сучасні особливості операційного маневрування туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності 80

Коблик І. І.

Спільні запозичення як інструмент сталого розвитку територіальних громад в Україні 86

Лоскоріх Г. А., Сочка К. А., Шебештень Е. Г.

План дій BEPS: ключові положення для оподаткування прибутку 94

Намонюк В. Є.

Баланс безпеки та інновацій: створення конкурентного середовища в оборонній галузі України 101

Тарасович А. В., Лавриненко С. О., Мартиненко А. Б.

Стратегічний маркетинг та інноваційний менеджмент у медичних закладах: перспективи розвитку і трансформації 108

Татарінов В. В., Щербина І. М., Яременко В. А.

Дослідження специфіки міжнародного маркетингу у сфері послуг 113

Чатченко О. Є.

Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства 118

Чугунов В. І.

Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень 125

Кабанова О. О., Ус М. І., Єремєєва А. С.

Розвиток мобільного маркетингу: зміни у споживчій поведінці в еру цифрових технологій 131

Головчак Ю. В., Головчак Г. В.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та аудиту через хмарні рішення 137

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 20 жовтень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Пронько А. М., Ревкова А. В., Затайдух К. Ю.

Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: еколого-економічні індикатори та моделі 143

Топоркова О. А., Савчук Л. М., Ковальчук Є. В., Долгушин І. В.

Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів 150

Воробець Є. О., Міняйло В. П., Копотієнко Т. Ю., Приймак Н. В.

Дью дилідженс та аудит проєктів як інструменти управління логістичною діяльністю підприємства 156

Лаврова-Манзенко О. О., Петриченко Є. О.

Проблеми обліку готової продукції та шляхи їх уникнення 162

Олійник А. С., Микитенко А. О., Комендатенко В. М., Мартиненко С. Д., Топала С. С.

Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі 168

Блиндюк Р. В.

Девелоперський бізнес: до визначення сутності поняття 175

Грищенко А. В.

Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект 181

Гуань Жань

Роль інноваційних екосистем у забезпеченні інклюзивного економічного зростання в умовах глобалізації 189

Гук В. В.

Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації 196

Кльоба В. А.

Теоретичні засади інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в світі та в Україні 202

Ременяк А. В., Клек А. Р., Шевчук М. С.

Фінансові технології у цифровізованому суспільстві: інноваційні моделі впровадження та фінансова інклюзія для післявоєнного відновлення України 210

Розум О. О.

Зарубіжний досвід економічного стимулювання післявоєнного розвитку суб'єктів малого підприємництва: перспективні практики для України 218

Фролов Ю. В.

Особливості бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації 227

Державне управління

Бурик З. М.

Публічне управління в секторі охорони здоров'я: механізми електронізації 233

Орлова Н. С., Мірко Н. В.

Нормативно-правове регулювання трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб в Україні 240

Любченко А. В.

Інституційні механізми реалізації міжнародної інформаційної політики України 246

Максимова А. Я.

Механізми державного регулювання запровадження англійської мови в Україні 253

Навроцька Ю. С., Пашов Р. І.

Запобігання корупції та забезпечення доброчесності як запорука розбудови громадянського суспільства 258

Науменко К. В.

Проблеми забезпечення податкової безпеки в умовах воєнного стану 263

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 20 / 2024

CONTENTS:

Economy

Pshyk B., Druhov O.

INVESTMENT FUNDS IN STUDENT MANAGEMENT AN EFFECTIVE INSTRUMENT
FOR PRACTICE-ORIENTED LEARNING OF FUTURE ECONOMICS 7

Konenko V., Rudachenko O., Tararuiev Iu.

MAIN DIRECTIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKING ACTIVITIES 15

Tkachuk V., Buluy O.

MANAGEMENT DECISIONS ON INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP SUSTAINABLE DEVELOPMENT 22

Kharchenko N., Ishchenko I., Tkachenko A., Bolshaia O., Babenko I.

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF THE INNOVATIVE PROJECT OF SURGICAL TREATMENT OF THE POPULATION 29

Vysochyn I., Perederii T.

ANTI-CRISIS FINANCIAL FORECASTING IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF THE ENTERPRISE 34

Dielini M., Wang Yi

THEORETICAL BASICS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM FORMATION 40

Kolomiyets G., Riabovol D.

AMBIVALENCE OF THE IMPACT OF E-PLATFORMS ON COMPETITION 47

Kotvytska N., Starikov A., Kurkovych S.

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES 54

Kachula S., Bieliakova K.

DEVELOPMENT OF UKRAINE'S INSURANCE MARKET UNDER MARTIAL LAW 59

Sitkovska A., Polehenka M., Zyma Ye.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING VITRATS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 65

Khalatur S., Hrabchuk O., Viller I.

INNOVATIVE TOOLS OF STOCK EXCHANGE MANAGEMENT: ANTI-CRISIS ASPECT 69

Havryk O.

IMPROVEMENT OF THE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT SYSTEM OF FARMS 74

Kiziun A., Popovych O., Yurovchyk V.

MODERN FEATURES OF OPERATIONAL MANEUVERING IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY
UNDER UNCERTAIN CONDITIONS 80

Koblyk I.

COLLECTIVE BORROWINGS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE 86

Loskorikh G., Sochka K., Shebeshten E.

BEPS ACTION PLAN: KEY PROVISIONS FOR PROFIT TAXATION 94

Namoniuk V.

BALANCE OF SECURITY AND INNOVATION: CREATING A COMPETITIVE ENVIRONMENT IN UKRAINE'S DEFENCE INDUSTRY 101

Tarasovych L., Lavrynenko S., Martynenko A.

STRATEGIC MARKETING AND INNOVATION MANAGEMENT IN HEALTHCARE FACILITIES: PROSPECTS FOR DEVEL
OPMENT AND TRANSFORMATION 108

Tatarinov V., Shcherbyna I., Yaremenko V.

RESEARCH ON THE INTERNATIONAL MARKETING SPECIFICS IN THE SERVICE SECTOR 113

Chatchenko O.

CORPORATE MANAGEMENT AND PSYCHOLOGY: NEW APPROACHES TO BUSINESS ECONOMICS 118

Chugunov V.

FINANCIAL AND BUDGETARY POLICY IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS 125

Kabanova O., Us M., Yermieieva A.

DEVELOPMENT OF MOBILE MARKETING: CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR IN THE DIGITAL TECHNOLOGY ERA 131

Holovchak Y., Holovchak H.

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND AUDITING THROUGH CLOUD SOLUTIONS 137

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 20 / 2024

CONTENTS:

Economy

Pronko L., Revkova A., Zataidukh K.

STRATEGIC PLANNING OF BALANCED DEVELOPMENT OF RURAL AREAS: ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC INDICATORS AND MODELS 143

Toporkova O., Savchuk L., Kovalchuk Ye., Dolgushyn I.

INTELLECTUAL ANALYSIS TOOLS IN STRATEGIC PLANNING OF BUSINESS PROCESSES 150

Vorobets Ye., Miniailo V., Kopotiienko T., Pryimak N.

DUE DILIGENCE AND PROJECT AUDIT AS TOOLS FOR MANAGING THE LOGISTICS ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE 156

Lavrova-Manzenko O., Petrychenko Ye.

PROBLEMS IN ACCOUNTING FOR READY-MADE PRODUCTS AND WAYS TO PREVENT THEM 162

Oliinyk A., Mykytenko A., Komendatenko V., Martynenko S., Topala S.

DOCUMENTARY AND INFORMATIONAL COMMUNICATIONS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT 168

Blyndiuk R.

DEVELOPMENT BUSINESS: DEFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT 175

Hrishchenko A.

THE ESSENCE AND BASIC CONCEPTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT 181

Guan Ran

THE ROLE OF INNOVATIVE ECOSYSTEMS IN ENSURING INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION 189

Huk V.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION 196

Kloba V.

THEORETICAL PRINCIPLES OF INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE IT INDUSTRY IN THE WORLD AND IN UKRAINE 202

Remeniak A., Klek A., Shevchuk M.

FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE DIGITALIZED SOCIETY: INNOVATIVE IMPLEMENTATION MODELS AND FINANCIAL INCLUSION FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY 210

Rozum O.

FOREIGN EXPERIENCE IN ECONOMIC STIMULUS FOR POST-WAR DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS ENTITIES: PROSPECTIVE PRACTICES FOR UKRAINE 218

Frolov Yu.

FEATURES OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE MODERN CONDITIONS OF DIGITALIZATION 227

Public administration

Buryk Z.

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HEALTH SECTOR: MECHANISMS OF ELECTRONIZATION 233

Orlova N., Mirko N.

NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF LABOR AND ECONOMIC RELATIONS OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN UKRAINE 240

Liubchenko A.

INSTITUTIONAL MECHANISMS OF IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL INFORMATION POLICY OF UKRAINE 246

Maksymova A.

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE INTRODUCTION OF THE ENGLISH LANGUAGE IN UKRAINE 253

Navrotska Y., Pashov R.

PREVENTING CORRUPTION AND ENSURING CHARITY AS A KEY TO THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY 258

Naumenko K.

PROBLEMS OF ENSURING TAX SECURITY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW 263

Б. І. Пишк,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>
О. О. Другов,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1987-187X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.7

ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОНДИ В УПРАВЛІННІ СТУДЕНТІВ — ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРАКТИКО- ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ-ЕКОНОМІСТІВ

В. Pshyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Financial Technologies and Consulting, Lviv National Ivan Franko University
O. Druhov,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University, Department of Management of Organizations

INVESTMENT FUNDS IN STUDENT MANAGEMENT AN EFFECTIVE INSTRUMENT FOR PRACTICE-ORIENTED LEARNING OF FUTURE ECONOMICS

У статті здійснено теоретичне обґрунтування ролі інвестиційних фондів в управлінні студентів (ІФУС) у процесі практичної підготовки фахівців-економістів, а також переваг і можливостей створення і функціонування зазначених структур для українських університетів. Розкрито сутність та специфіку функціонування ІФУС, висвітлено їх місце і роль в академічному середовищі. Наведено спільні та відмінні риси інвестиційних фондів в управлінні студентами та студентських інвестиційних клубів. Обґрунтовано переваги функціонування ІФУС для університетів, роботодавців та самих студентів. Розглянуто напрями співпраці університетів із фінансово-кредитними установами, що виступають в ролі компаній з управління активами ІФУС, які базуються на спільному управлінні інвестиційними портфелями, поєднанні елементів дуальної освіти, практичному досвіді управляючих компаній. Виявлено низку законодавчих обмежень в Україні для створення ІФУС при державних закладах вищої освіти. Аргументовано необхідність внесення законодавчих змін до Бюджетного кодексу України та Закону України "Про інститути спільного інвестування" у напрямку надання державним закладам законних можливостей створювати інвестиційні фонди та використовувати їх в освітньому процесі. Запропоновано альтернативний підхід до опосередкованої участі закладу вищої освіти в процесі функціонування ІФУС через створення та діяльність некомерційної організацій, зокрема Асоціації випускників.

The article provides a theoretical substantiation of the role of Student Managed Investment Fund (SMIFs) in the process of practical training of economists, as well as the advantages and opportunities of the creation and functioning of these structures for Ukrainian universities. The essence and specifics of SMIFs functioning are revealed, their place and role in the academic environment is highlighted. Common and distinctive features of student-managed investment funds and student investment clubs are given. The benefits of SMIFs functioning for universities, employers and students themselves are substantiated. Areas of cooperation between universities and financial and credit institutions acting as SMIFs asset management companies, which are based on joint management of investment portfolios, combination of elements of dual education, and practical experience of management companies, are considered. A number of legislative restrictions have been identified in Ukraine for the creation of SMIFs at state institutions of higher education. The need to make legislative changes to the Budget Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On Joint Investment Institutions" in the direction of providing state institutions with legal opportunities to create investment funds and use them in the educational process is argued. An alternative approach to the indirect participation of the institution of higher education in the process of functioning of the SMIFs through the creation and activity of non-profit organizations, in particular the Alumni Association, is proposed.

The main directions for the further development of the scientific and methodological foundations for the creation and functioning of the SMIFs in Ukraine have been determined: the development of approaches to the organization of the fund's work and the investment process, the formation and definition of the functionality of the SMIFs, the integration of the IFUS work into the educational process of the university; ways of organizing students' work at foundations and the teacher's role in this process; construction of economic and legal mechanisms for the creation and functioning of SMIFs at state universities; formation of financial resources and material base of the SMIFs.

Ключові слова: ендавмент, інвестиційний фонд в управлінні студентів, інститут спільного інвестування, компанії з управління активами, практико-орієнтоване навчання, університет.

Key words: endowment, joint investment institute, asset management companies, practice-oriented education, student managed investment fund, university.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Прагнучи отримати значні конкурентні переваги, заклади вищої освіти (ЗВО) готові запропонувати свої студентам найкращі технології, ресурси та можливості для їх навчання і розвитку, адже підготовка конкурентоздатних і успішних фахівців є втіленням місії університету та визначає вектор його розвитку на тривалу перспективу. Тому чимало ЗВО здійснюють постійний пошук нових інструментів, спрямованих на забезпечення релевантності серед своїх стейкхолдерів, а також посилення конкурентних позицій у середовищі вищої освіти, зокрема за рахунок створення та впровадження освітніх програм, які окрім формування теоретичних знань, передбачають здобуття студентами практичного досвіду, достатнього для успішного виконання обов'язків та вирішення проблем в сфері професійної діяльності. Це змушує ЗВО впроваджувати та активно розвивати практико-орієнтоване навчання, яке є одним із сучасних світових освітніх трендів для всіх рівнів і напрямків освіти. В межах цього підходу відбувається використання низки інструментів професійної підготовки, які передбачають виконання студентами практичних завдань з обраного профілю навчання та за участю професіоналів-практиків. При цьому студенти потрапляють в реальні робочі умови, за яких вони отримують необхідні для трудової діяльності практичні та соціальні навички.

Відтак в умовах наявної економічної ситуації, серед розмаїття сучасних форм практичної підготовки майбутніх фахівців-економістів (case-study, тренінгів, ділових ігор тощо) особливої значимості для університетів будь-якої країни світу набуває новий, особливий інструмент практико-орієнтованого навчання — інвестиційні фонди в управлінні студентів (ІФУС), який одночасно поєднує в собі елементи ділової гри, практичного тренінгу та аналізу ділової практики реальних фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур. Сьогодні в Україні питання створення та діяльності ІФУС є актуальними і своєчасними, особливо з огляду на відсутність системних досліджень у даному напрямку та практики функціонування подібних структур при вітчизняних ЗВО.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання створення ІФУС та підвищення ефективності їх функціонування більшість зарубіжних науковців розглядають у нерозривній єдності з проблематикою формування цільового капіталу та діяльності ендавмент-фондів у сфері вищої освіти, до управління якими (або ж частиною яких) залучаються студенти коледжів та університетів, при яких ці фонди функціонують. Цією проблематикою займалися такі зарубіжні вчені як М. Азім, О. І. Масса, Кристал Ян Лін, С. Кумар, М. Пайлз, Д. Уер-

та, А. Ремзі та багато інших. Однак їхні теоретичні обґрунтування і прикладні розробки, розраховані на країни з розвинутою ринковою системою господарювання, не повною мірою відповідають умовам розвитку вітчизняної економіки. Адаптація зарубіжних розробок зі створення та функціонування ІФУС в Україні становить значний науковий і практичний інтерес і потребує спеціальних досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі ІФУС у процесі практичної підготовки фахівців-економістів, а також переваг і можливостей створення і функціонування зазначених структур для українських університетів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних умовах пошук та дослідження оптимальних шляхів вдосконалення підготовки фахівців-економістів, які на ринку праці характеризуються висококваліфікованими та конкурентоспроможними, передусім актуалізує проблематику посилення практичної складової освітнього процесу, яка спрямована на свідоме застосування отриманих результатів і навичок на наступних етапах навчання та у подальшій професійній діяльності. Адже якісна зміна сутності, масштабу та складності широкого кола проблем фінансового характеру, які необхідно вирішувати в складних теперішніх умовах функціонування економіки, висуває до фахівців фінансового профілю низку вимог, досягти яких лише на основі суттєвого підвищення рівня професіоналізму та постійної підтримки адекватності цього рівня вимогам ринку. З іншого боку, застаріла чи слабка теоретична база окремих університетів, відірваність від життєвих реалій, а також відсутність чи брак практичних навичок призводять до неминучих витрат компаній-роботодавців, які змушені окремо навчати молодих фахівців в реальних фінансових умовах та у діловому робочому середовищі. Передбачаючи ці очевидні додаткові витрати, чимало компаній відмовляють у працевлаштуванні випускникам університетів, які не мають належного досвіду.

Саме тому в епоху мінливих фінансових ринків та зростання попиту на практичні навички університети ведуть постійний пошук нових інноваційних рішень для підготовки студентів до майбутньої кар'єри. Одним з інструментів практико-орієнтованого навчання, який отримав неабияке поширення в американських та європейських ЗВО, є ІФУС, які дають можливості навчати на базі практичного досвіду та допомагають студентам розвивати цінні професійні навички. Цей інструмент використовується шляхом виділення відповідної кількості часу, впродовж якого студенти самостійно інвестують отримані від університету грошові кошти та здійснюють операції з фінансовими активами задля максимізації доходу, виходячи з бажаного рівня ризику та ліквідності. Проте для ЗВО головною ціллю функціонування ІФУС є здобуття студентами навичок практичної роботи на фінансових ринках. При цьому студенти розпоряджаються реальними грошовими коштами, формують справжні (а не гіпотетичні) портфелі, на базі яких

мають можливість перевірити, яким чином на практиці реалізуються базові постулати теорії інвестування і принципи управління фінансами. Однак усі фінансові рішення та операції, які реалізуються в межах ІФУС, контролюються з боку адміністрації ЗВО, а також викладачів та відповідальних працівників, які планують, підтримують та координують роботу студентів. Досить часто для згаданих цілей ЗВО залучають інвестиційних консультантів та фахівців фінансово-кредитних установ (банків, фінансових компаній, інвестиційних та недержавних пенсійних фондів) — так званих аутсорсингових керівників з інвестування.

Студенти працюють у невеликих групах, проводячи дослідження та аналіз різних компаній та активів, готуючи реальні рекомендації щодо структури інвестиційного портфеля, які обговорюються в групі разом із викладачами. Викладачі, спираючись на багаторічний досвід, відіграють ключову роль у спрямуванні студентів, гарантуючи, що їхній досвід навчання збагачується практичними знаннями. Такі ІФУС такі як Венчурний фонд Росомахи Мічиганського університету, Студентський інвестиційний фонд Монтано в Університеті Джорджа Мейсона, Студентський інвестиційний фонд Університету Північної Дакоти довели свою користь для усіх зацікавлених сторін [1].

Першим випадком заснування ІФУС була у 1946 році ініціатива ветеранів Другої світової війни зробили пожертву в розмірі 3000 доларів США коледжу Лафайетт в Істоні (штат Пенсільванія, США) для створення на території коледжу інвестиційного клубу. До членів даного клубу могли би входити студенти та здійснювати операції з купівлі-продажу цінних паперів під наглядом кваліфікованого консультанта з числа викладачів або волонтерів з інвестиційних компаній, який би не лише контролював роботу студентів, а й надавав фахову допомогу у прийнятті інвестиційних рішень. За даними офіційного веб-сайту, за час функціонування даного фонду його активи зараз перевищують 1 мільйон доларів США. Клуб використовує частину прибутку, отриманого від своїх інвестицій, для фінансування освітніх проєктів для нинішніх і майбутніх студентів коледжу [2].

За останні кілька десятиліть інші ЗВО наслідували цей приклад. За даними Мережі цільових ендавментів (Intentional Endowment Network), в коледжах і університетах США існує близько 600 студентських інвестиційних фондів, які управляють активами на загальну суму понад 750 млн доларів США. Переважна більшість цих фондів було створено на початку та в середині 2000-х років, що було зумовлено тогочасним поживанням фондової активності. Кошти зазвичай надають донори, хоча деякі материнські установи виділяють кошти зі своїх фондів або інших активів. Так, у загальній структурі надходжень до студентських фондів США 45,5% ресурсів надійшло від зовнішніх донорів, 40,9% — від університетських ендавментів, а 13,6% — з кошторису ЗВО. Основними інструментами, в які інвестуються кошти студентських фондів є цінні папери, які обертаються на фондових ринках в результаті публічного розміщення (більше 55% від обсягу вкладень), а також вкладення в інструменти позабіржового ринку, акції пайових інвестиційних фондів та активи з фіксованим доходом (понад 42% від обсягу операцій). Як свідчать

Таблиця 1. Обсяги та дохідність студентського фонду Університету Північної Дакоти

Рік	Обсяг фонду	Дохідність фонду, %	Дохідність S&P 500, %
2015	\$1,303,801.20	6.30%	9.54%
2016	\$1,492,212.16	18.96%	19.42%
2017	\$1,394,841.34	-3.29%	-6.24%
2018	\$1,590,165.86	18.41%	28.88%
2019	\$1,714,118.89	15.34%	16.26%
2020	\$1,955,462.83	17.76%	26.89%
2021	\$1,564,523.35	-17.74%	-19.44%
2022	\$1,966,824.59	30.57%	24.23%

Джерело: [9].

статистичні дані, середня дохідність американських студентських фондів у 2021 році склала 34,9% проти 30,6% для ендавмент-фондів загалом [3].

Створення ІФУС та управління ними є ексклюзивним інструментом лише для третини бізнес-шкіл США, що підкреслює особливий і цінний характер цього як інструменту практико-орієнтованого навчання. Згідно з дослідженням фондів NACUBO за 2021 фінансовий рік¹, 33% університетів і коледжів володіють інвестиційними фондами, якими управляють студенти, а їх середній розмір коливається в межах від 300 тис. до понад 2 мільйонів доларів США. В іншому дослідженні, проведеному в 2022 році Асоціацією наглядових рад університетів і коледжів (AGB — Association of Governing Boards for Universities and Colleges), 92% інвестиційних провайдерів, які координували процес управління цими фондами, були аутсорсингові керівники з інвестицій.

Важливим питанням, яке постає після створення ІФУС — питання формування фінансових ресурсів та матеріальної бази фонду. У зарубіжній практиці такими джерелами є пожертви компаній, фізичних осіб, благодійні та дослідницькі гранти, а також кошти університетських ендавмент-фондів, які є найпопулярнішим джерелом формування капіталу і майна ІФУС. При зарубіжних ЗВО функціонують інвестиційні фонди, які формуються за рахунок частини доходів, отриманих від управління ендавментами. Іншим видом ІФУС є фонди, які від початку їх заснування були створені за рахунок отриманих благодійних пожертв і функціонують як ендавменти, тобто частина отримуваного доходу покриває витрати на поточну діяльність фонду та ЗВО, решта підлягає реінвестуванню [4].

Також у зарубіжній практиці існує чимало кейсів, коли частина ендавментів ЗВО передається в управління студентам. Якщо ж ІФУС функціонує як ендавмент-фонд або ж є складовою даного фонду, його діяльність жорстко регламентується внутрішніми документами

університету в частині формування стратегії інвестування, визначення переліку і структури інвестиційних вкладень, здійснення внутрішнього контролю, аудиту і комплаєнсу та низки інших процедурних моментів тощо. До цього ж певні обмеження на інвестиційну діяльність фонду можуть бути зазначені у договорах пожертвувань. Фінансування ІФУС за рахунок ендавментів може мати як переваги, так і недоліки. З одного боку, суть самого механізму ендавментів передбачає приріст отриманих пожертвувань внаслідок успішної інвестиційної діяльності, тому академічне середовище найкраще підходить для формування у студентів практичних навичок роботи на фінансових ринках. З іншого боку, на студентів покладається неабияка відповідальність за майбутнє благополуччя ЗВО, адже ціна помилки може бути дуже суттєвою.

Поширеною у світі є практика створення кількох фондів в одному навчальному закладі. Формуючи кілька ІФУС, університети з одного боку розширюють коло студентів — учасників, потенційних керівників фонду, а з іншого — мають можливість практичної апробації різних інвестиційних ідей та підходів [6].

Інвестиційні стратегії ІФУС здебільшого сфокусовані на вкладанні коштів у різні групи ринкових активів (пайові та боргові цінні папери, іноземну валюту, нерухомість, похідні фінансові інструменти, альтернативні інвестиції), а їхні портфелі цінних паперів здебільшого містять від 10 до 30 видів цінних паперів та інших активів. На фондовому ринку ІФУС доволі часто зосереджуються на виявленні і купівлі недооцінених цінних паперів компаній, які мають значний потенціал щодо зростання ринкової вартості, та їх утриманні до моменту погашення [7]. При цьому основним критерієм ефективності є перевищення значення індексу S&P 500² (з урахуванням сплачених комісій), зберігаючи при цьому структуру портфеля з помірним рівнем ризику. Яскравим свідченням цього є порівняльна динаміка рівнів дохідності студентського фонду Університету Північної Дакоти та за індексом S&P 500 (табл. 1).

Студенти-аналітики працюють над формуванням та впровадженням інвестиційних стратегій, визначаючи основні економічні тенденції та вигідні сектори для вкладання коштів, після чого фокус звужується на вибір найкращих компаній для інвестування ресурсів фонду. Проведення фундаментального аналізу доповнює процес прийняття рішень щодо оптимального складу та структури інвестиційного портфеля з урахуванням стратегічних цілей фонду, а також політик лімітування та диверсифікації (портфельної, галузевої тощо).

Студенти, які безпосередньо працюють у фонді та керують його діяльністю, відповідають за збереження

¹ Календарний рік використовується як фінансовий рік приблизно 65% публічних компаній у Сполучених Штатах і для більшості великих корпорацій у Великобританії. Так відбувається в багатьох країнах світу за кількома винятками, такими як Австралія, Нова Зеландія та Японія. Багато університетів мають фінансовий рік, який закінчується влітку, щоб узгодити фінансовий рік з навчальним роком (у деяких випадках, коли йдеться про державні університети), а також тому, що університет зазвичай менш зайнятий протягом літніх місяців. У США це період з липня по червень наступного року [5].

² S&P 500 — фондовий індекс, у кошик якого включено 500 акціонерних компаній США, що мають найбільшу капіталізацію. Список належить компанії Standard & Poor's і нею ж складається. Вперше був розрахований 4 березня 1957 року. Станом на 30 червня 2023 року дев'ять найбільших компаній у списку компаній S&P 500 становили 30,5% ринкової капіталізації індексу: Apple, Microsoft, Amazon, Nvidia, Alphabet, Tesla, Meta, Berkshire Hathaway і UnitedHealth Group. S&P 500 — не просто список найбільших компаній США, тому що в нього не потрапляють компанії, що перебувають у приватному володінні та компанії, акції яких мають недостатню ліквідність. Крім того, при складанні списку автори намагаються найповніше представити різні галузі американської економіки [8].

та примноження переданих їм в управління ресурсів в інтересах майбутніх поколінь, а відтак повинні уникати надмірно ризикованих стратегій і працювати згідно наявних принципів формування інвестиційного портфеля ЗВО [10]. Дотримання діючих регламентів, безперечно, дає позитивний ефект, адже майбутні фінансисти мають змогу навчитися працювати в умовах жорстких правил, корпоративних обмежень, систем контролю, а також нести відповідальність за результати прийнятих інвестиційних рішень.

Однак ІФУС функціонують не стільки для отримання доходу, скільки для посилення практичної спрямованості навчальних дисциплін. Отриманий дохід витрачається зазвичай на операційну діяльність інвестиційного фонду, отримання платного доступу до аналітичних та інформаційних систем, придбання навчальної літератури, виплату стипендій обдарованим студентам, запрошення відомих лекторів тощо.

У зарубіжній практиці альтернативою функціонуванню ІФУС є студентські інвестиційні клуби (СІК), створення та діяльність яких відбуваються на добровільних засадах. Чимало спільних рис проявляється в ІФУС та СІК. Студенти, зацікавлені в додатковому, поглибленому вивченні теорії та практики інвестиційної діяльності, об'єднуються в клуб, в межах якого на регулярній основі обговорюють та інвестують кошти, які, як правило, належать університету. ЗВО підтримує діяльність СІК, виділяючи аудиторії для зустрічей, надаючи доступ до аналітичних та інформаційних баз даних, сплачуючи адміністративні витрати на функціонування клубу. В успіху роботи студентського інвестиційного клубу виняткову важливість має особиста мотивація його членів до систематизації наявних теоретичних знань, отримання нової інформації, розвитку практичних навичок.

Проте існує низка відмінностей СІК від ІФУС. По-перше, обсяг коштів, що перебуває в управлінні студентів. Як правило, студенти, що працюють в ІФУС, оперують більшими сумами, ніж їхні колеги зі СІК. По-друге, члени інвестиційного клубу мають більшу свободу у визначенні стратегії та формуванні портфеля. Вони можуть тестувати різні ідеї, та приймати рішення, керуючись думкою більшості. В ІФУС робота студентів контролюється викладачем, який може визначати свої вимоги до можливого переліку інвестиційних інструментів, рівня прибутковості, горизонту інвестування тощо. По-третє, періодичність зборів. Зустрічі у фонді відбуваються регулярно, тоді як у СІК студенти зустрічаються з певною періодичністю — раз на місяць чи квартал. Обов'язковість і регулярність зустрічей в ІФУС має на увазі більшу завантаженість як студентів, так і викладача. Після вивчення теоретичного матеріалу йде його апробація за умов реального ринку. Інтенсивно засвоюються поведінкові моделі — коли студент здатний самостійно зорієнтуватися в ситуації і кваліфіковано вирішити завдання, що стоять перед ним, ґрунтуючись на отриманих теоретичних знаннях. По-четверте, немає вимог до наявного багажу теоретичних знань і практичного досвіду, тому серед членів СІК можуть бути студенти як старших, так і молодших курсів. В ІФУС ними є, як правило, слухачі магістерських програм, які обрали відповідну дисципліну, а та-

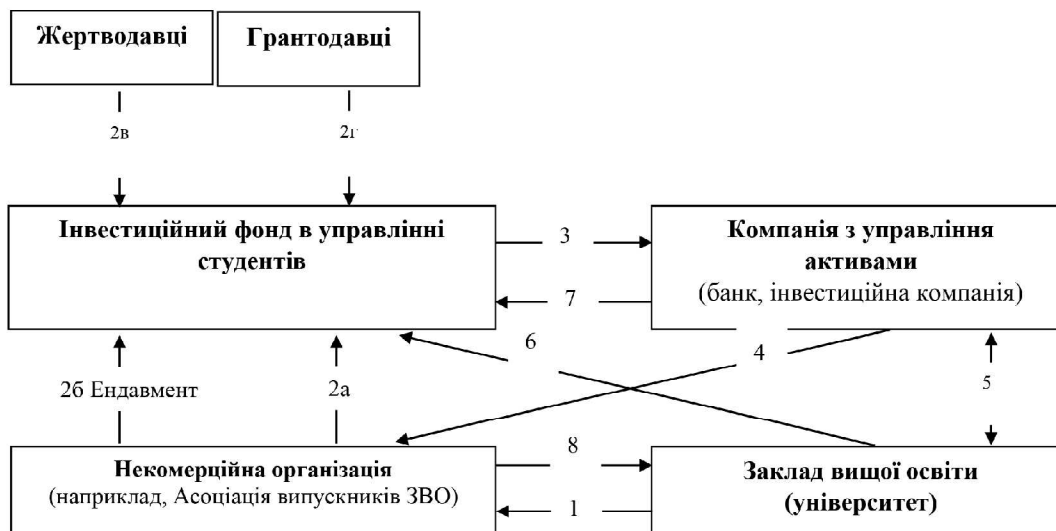
кож володіють відповідним багажем знань та можуть мати певний практичний досвід. Таким чином, студентські інвестиційні клуби здебільшого виконують тренінгову роль.

У багатьох зарубіжних університетах інвестиційні клуби були основою для створення ІФУС. У міру становлення, зміцнення матеріального становища студентських клубів, розвитку та вдосконалення управлінських процедур, зростання зацікавленості з боку студентів відбувався перехід від клубів до інвестиційних фондів, керованих студентами. Проте не можна стверджувати, що ІФУС заміняють інвестиційні клуби, адже обидва інструменти практико-орієнтованого навчання однаково популярні [11].

На даний час в Україні відсутня інформація про кількість створених ІФУС в Україні. Проте яскравим прикладом інвестиційного фонду, який створений та функціонує в академічному середовищі, є Ангельський венчурний фонд "Angel One", створений Фундацією Українського католицького університету наприкінці 2021 року з метою інвестування в українські стартапи, надання допомоги реалізації їхніх ідей та розвитку стартап-культури в Україні. Зазначений фонд надає стартовий капітал для масштабування стартапів, заснованих на технологіях, інноваціях та інтелектуальній власності, розроблених українськими засновниками. Основними напрямками інвестування є проекти у сфері FinTech, SaaS, EdTech, AI/ML, причому третину інвестицій планується спрямувати в Edtech-стартапи та ті, що прагнуть зробити істотний внесок у вирішення глобальних проблем. З офіційного сайту фонду відомо [12], що стартовий капітал становив 1,5 млн дол. США, який планується нарощувати та інвестувати в українські стартапи на суму від 50 тис. до \$200 тис. дол. США. Однак впродовж останніх місяців фонд інвестував у шість українських стартапів оборонного та подвійного використання в рамках синдікованих угод у розмірі 50—300 тис. дол. США [13]. Вважаємо, що окрім фінансових, база Ангельського венчурного фонду "Angel One" може бути використана в освітніх цілях, а особливо в процесі практико-орієнтованого навчання університету-засновника.

Важливим також постає питання щодо можливостей і обмежень заснування університетами інвестиційних фондів. Що ж стосується ЗВО приватної форми власності, вони можуть розміщувати фінансові ресурси на власний розсуд, а відтак можуть виступати засновниками інвестиційних фондів. Натомість для державних та комунальних ЗВО існує пряма заборона на створення позабюджетних фондів, визначена частиною 9 статті 13 Бюджетного кодексу України [14]. Також зазначена стаття дає право на розміщення на поточних рахунках у банках державного сектору власних надходжень державних і комунальних закладів фахової передвищої та вищої освіти, наукових установ та закладів культури, отриманих як (...) благодійні внески та гранти, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Таким чином, ЗВО державної та комунальної форми власності можуть розміщувати кошти, отримані у вигляді благодійних внесків лише у банках державного сектору.

Існує ще одне обмеження щодо створення інвестиційних фондів державними та комунальними ЗВО, заз-



Умовні позначення: 1. Допомога з боку ЗВО у заснуванні некомерційної організації. 2. Створення інвестиційного фонду та формування його капіталу за рахунок: а) власних коштів некомерційної організації; б) за рахунок частини доходів ендавмент-фонду; в) внесків жертводавців (фізичних і юридичних осіб); г) грантових коштів. 3. Передача коштів інвестиційного фонду в довірче управління. 4. Передача доходу від управління інвестиційним фондом некомерційній організації. 5. Укладання угоди про співпрацю між університетом та компанією з управління активами. 6. Скерування студентів, організація, планування і координація їх роботи в інвестиційному фонді. 7. Практичне навчання та підтримка роботи студентів у фонді. 8. Передача доходу (частини) доходу ІФУС університету.

Рис. 1. Схема непрямої участі університету у процесах створення інвестиційного фонду через некомерційну організацію та його функціонування

Джерело: запропоновано авторами.

начене у ст. 4 Закону України "Про інститути спільного інвестування" [15]. Оскільки ІФУС за своєю природою є інститутом спільного інвестування, який може функціонувати у вигляді корпоративного чи пайового інвестиційного фонду, юридичні особи, частка державної або комунальної власності в яких перевищує 25%, не можуть бути його учасниками.

Саме тому сьогодні нарізла потреба внесення відповідних змін до нормативно-правової бази в частині розширення фінансової автономії державних і комунальних ЗВО, особливо щодо можливостей створення позабюджетних, у т.ч. інвестиційних фондів (або ж входить до переліку їх учасників) та придбання різноманітних інвестиційних інструментів.

Однак, на нашу думку, ЗВО можуть опосередковано долучатися до процесів створення та функціонування інвестиційного фонду через некомерційні організації, наприклад Асоціацію випускників університету, що дасть змогу уникнути викладених вище законодавчих обмежень (рис. 1).

На нашу думку, подібну практику доцільно розвивати в Україні передусім тим ЗВО, які готують майбутніх фахівців-фінансистів як в межах практичного навчання, так і за програмами дуальної освіти, що передбачає врахування в освітньому процесі особливостей цієї сфери діяльності, у якій фахівець реалізовує кваліфікаційні навички та вміння. При цьому представники установ фінансового сектору (компаній з управління активами — КУА), які суміщають основну та викладацьку діяльність, в процесі навчання моделюють завдання, які на 100% наближені до реальних фінансових ситуацій. До того ж при дуальній освіті з'являються можливості проводити практичні заняття на базі КУА, використовуючи їхню

базу, фінансові та інформаційні технології, комп'ютерну техніку та сучасне програмне забезпечення, що загалом позитивно впливатиме на якість освіти. Для впровадження цієї новації університетам необхідно здійснити такі дії:

1. Налагодити контакти з фінансово-кредитними установами, які можуть виконувати функції КУА (банки, інвестиційні компанії) шляхом укладання угод про співпрацю.

2. В межах укладених договорів про співпрацю залучити зазначених вище роботодавців до процедури створення ендавмент-фонду при університеті, а в разі його наявності — укласти з ними договори про довірче управління ендавмент-фондом, чи його частиною.

3. Розробити окрему освітньо-професійну програму, за якою навчатимуться студенти в межах дуальної освіти, залучивши до процесу її підготовки та впровадження представників управляючої компанії.

4. Широке залучення даних представників до освітнього процесу: читання лекцій і практичних занять, формування тематики курсових і магістерських кваліфікаційних робіт та керівництва ними, участь у розробці методичних матеріалів з викладання окремих дисциплін, проведення професійно ділових ігор і тренінгів, а також проходження виробничої та переддипломної практик.

5. Здійснення практичної підготовки здобувачів вищої освіти на базі КУА (надання бази для проходження практики; участь у розробці завдань програм практики та їх погодження; супровід під час практичної підготовки; надання характеристики на кожного здобувача за результатами практики; участь у підсумкових конфе-

ренціях та надання рекомендацій для покращення такого виду діяльності).

6. Спільне проведення науково-практичних конференцій, круглих столів, симпозіумів; читання гостьових лекцій, а також запрошення представників КУА до участі в засіданнях науково-методичних і вчених рад, в межах яких відбувається розгляд питань, пов'язаних з організацією дуальної освіти. Важливим моментом є включення цих людей до складу Ради роботодавців університету.

7. Участь роботодавців у вдосконаленні освітніх програм (надання пропозицій щодо програмних результатів навчання, які мають бути сформовані у здобувачів вищої освіти; надання відгуків та рецензій на освітні програми; участь у робочих зустрічах з гарантами освітніх програм, адміністрацією ЗВО, а також з експертами Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти під час акредитації освітніх програм тощо).

8. Залучення роботодавців до розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти (зокрема шляхом участі у проведенні опитувань).

Така співпраця буде вигідною для усіх її сторін, зокрема й для держави, адже розвиток співпраці між ЗВО та КУА забезпечуватиме тісний взаємозв'язок й взаємовплив різних систем, що призводить до якісних змін у вищій освіті. До того ж подібна співпраця відкриє такі можливості університетам: підвищення кваліфікації та стажування, здійснення інституційних досліджень і реалізації нових проєктів, підвищення якості освіти, наявність у ЗВО стейкхолдерів, які, зацікавлені вкладати кошти у підготовку кадрів за дуальною формою освіти, а також можуть стати у майбутньому донорами для університетських ендавмент-фондів. При цьому студенти мають можливість здобути максимально концентровані та корисні знання, які стосуються безпосередньо їхнього фаху, а також нові можливості щодо подальшої кар'єри.

Загалом від ІФУС як інструменту практико-орієнтованого навчання переваги будуть очевидними для усіх учасників цього процесу, зокрема:

— для студентів: здобуття цінного практичного досвіду щодо здійснення інвестиційного аналізу та управління справжнім інвестиційним портфелем під наставництвом досвідчених фахівців та викладачів; подолання розриву між теорією і практикою, закріплення отриманих теоретичних знань; поглиблення знань та розвиток практичних навичок від спілкування з інвестиційними консультантами, професійними менеджерами фондів та іншими галузевими практиками; налагодження цікавих зв'язків у фінансових колах; відпрацювання та розвиток навичок презентації проєктів, дискусії з фінансової тематики, обґрунтування управлінських рішень; можливість знайти з часом хорошу роботу за фахом в банках інвестиційних фондів, управляючих компаніях та інших фінансових і нефінансових установах;

— для університету: розширення контактів із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема фінансово-кредитними установами — потенційними роботодавцями, а також можливостей щодо проходження студентами практики та стажування викладачів; зростання рівня конку-

рентоспроможності та іміджу ЗВО; популяризація університету у суспільстві та підвищення інтересу до його освітніх програм з боку абітурієнтів, і, як наслідок — розширення контингенту студентів; зростання рівня працевлаштування випускників університету; отримання додаткового доходу та можливість фінансування за рахунок цих коштів окремих витрат закладу вищої освіти;

— для роботодавців: можливість вибору з числа випускників кваліфікованих фахівців, які попри хороші теоретичні знання володіють практичним досвідом у сфері управління фінансами та інвестиціями; можливість уникнення витрат на додаткове навчання чи підвищення кваліфікації молодих фахівців, прийнятих на роботу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Світова практика довела доцільність використання ІФУС як ефективного інструменту практико-орієнтованого навчання. Адже завдяки ІФУС студентам відкривається можливість здобути реальний бізнес-досвід і розвинути свої професійні навички у сфері фінансів, підприємництва та інновацій. За допомогою цих фондів студенти керують справжніми інвестиційними портфелями, до яких входять цінні папери, похідні фінансові інструменти, нерухомість, венчурний капітал, товари тощо. До того ж ці вкладення підтримують розвиток місцевої громади шляхом інвестування в стартапи та проєкти, пов'язані з університетом.

2. Наявність у університеті успішного ІФУС є вагомим аргументом у конкурентній боротьбі між ЗВО. Передача актуальних затребуваних знань, формування цінного практичного досвіду, а також наявність у штаті закладу високопрофесійних викладачів, під керівництвом яких студенти забезпечують гарну прибутковість, зміцнюючи добробут рідної alma-mater, — це беззаперечні докази доцільності створення та підтримки діяльності ІФУС при університетах.

3. Чинне українське законодавство забороняє створювати позабюджетні, зокрема інвестиційні фонди, а також виступати учасниками інститутів спільного інвестування ЗВО державної та комунальної форм власності, які представляють абсолютну більшість в системі вищої освіти України. Внесення відповідних змін Бюджетного кодексу України та Закону України "Про інститути спільного інвестування" дасть змогу ліквідувати цю прогалину, створювати зазначеними ЗВО інвестиційні фонди на законних підставах, використовувати їх в освітньому процесі та сприятиме їх поширенню і розвитку.

4. Перспективними напрямками для подальших наукових розвідок у сфері досліджуваної проблематики визначено такі: розробка економіко-правових механізмів створення та функціонування ІФУС при державних ЗВО; формування фінансових ресурсів та матеріальної бази фондів; напрацювання оптимальних підходів до організації роботи фонду та процесу інвес-

тування, формування та визначення функціоналу органів управління ІФУС; інтеграція роботи ІФУС в освітній процес ЗВО; вибір ефективних способів організації роботи студентів в інвестиційному фонді та посилення ролі викладача у цьому процесі.

Література:

1. Ahmad Al Asady. Invest in the future with student-managed funds. URL: <https://www.timeshighereducation.com/campus/invest-future-studentmanaged-funds> (дата звернення: 20 вересня 2023 р.).
2. Lafayette College Investment Club. What We Do? URL: <https://sites.lafayette.edu/investmentclub/club-background> (дата звернення: 19.09.2024 р.).
3. A Report on the State of the Field of Student-Managed Investment Funds. Intentional Endowments Network. Massachusetts. 2021. 13 p. URL: https://www.intentionalendowments.org/smif_state_of_the_field_report (дата звернення: 23 вересня 2024 р.).
4. Making students more marketable. URL: <https://www.seic.com/institutional-investors/our-insights/student-support-trend-make-students-more-marketable-job-situation> (дата звернення: 20 вересня 2023 р.).
5. Fiscal year. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_year. (дата звернення: 01.10.2024 р.).
6. Massa O.I, Ramsey A.F. Student-Managed Commodity Fund — A New Frontier in Experiential Learning. Journal of Agricultural and Applied Economics. 2019. Pp. 1-14. <https://doi.org/10.1017/aae.2019.33>
7. Kumar S., Ali H., Sajjad W., Asim M. Using Bloomberg Functions for Managing Student Managed Fund at Sukkur IBA University. Journal of Policy Research. № 10 (2). С. 11—17.
8. Індекс S&P 500. URL: <https://index.minfin.com.ua/markets/stock/sp/> (дата звернення: 30 червня 2024 р.).
9. Student Managed Investment Fund. URL: <https://business.und.edu/academics/economics-and-finance/student-managed-investment-fund.html> (дата звернення: 09 вересня 2023 р.).
10. Neely W.P., Cooley P.L. A survey of student managed funds. Advances in Financial Education. 2004. Vol. 2 (1). pp. 1—9.
11. Clinebell J., Murphy J. "Student managed investment funds: the perspectives of Alumni". Journal of Financial Education. 2016. Vol. 42 (3/4). pp. 304—312.
12. We invest in ukrainian founders with a global mindset. <https://www.angelone.fund/>. (дата звернення: 09 вересня 2023 р.).
13. Венчурний фонд УКУ проінвестував у шість стартапів, серед них — оборонні. Zaxid.net. 20.06.2024. URL: https://zaxid.net/venchurniy_fond_uku_proinvestuvav_u_shist_startapiv_sered_nih_oboronni_n1587957 (дата звернення: 29 червня 2024 р.).
14. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 27 вересня 2023 р.).
15. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5080-17> (дата звернення: 27 вересня 2023 р.).

References:

1. Al Asady, A. (2023), "Invest in the future with student-managed funds", available at: <https://www.timeshighereducation.com/campus/invest-future-studentmanaged-funds> (Accessed 20 September 2024).
2. Lafayette College (2024), "Lafayette College Investment Club. What We Do?", available at: <https://sites.lafayette.edu/investmentclub/club-background> (Accessed 19 September 2024).
3. Intentional Endowments Network (2021), "A Report on the State of the Field of Student-Managed Investment Funds", Massachusetts, USA, available at: https://www.intentionalendowments.org/smif_state_of_the_field_report (Accessed 23 September 2024).
4. SEI (2022), "Making students more marketable", available at: <https://www.seic.com/institutional-investors/our-insights/student-support-trend-make-students-more-marketable-job-situation> (Accessed 15 September 2024).
5. Wikipedia (2024), "Fiscal year", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_year. (Accessed 01 October 2024).
6. Massa, O.I & Ramsey, A.F. (2019), "Student-Managed Commodity Fund — A New Frontier in Experiential Learning", Journal of Agricultural and Applied Economics, pp. 1-14. <https://doi.org/10.1017/aae.2019.33>
7. Kumar S., Ali H., Sajjad W. & Asim M. (2024), "Using Bloomberg Functions for Managing Student Managed Fund at Sukkur IBA University", Journal of Policy Research, Vol. 10 (2), pp. 11—17.
8. MinFin (2024), "Index S&P 500", available at: <https://index.minfin.com.ua/markets/stock/sp/> (Accessed 30 June 2024).
9. University of North Dakota (2024), "Student Managed Investment Fund", available at: <https://business.und.edu/academics/economics-and-finance/student-managed-investment-fund.html> (Accessed 09 September 2024).
10. Neely, W.P. & Cooley, P.L. (2004), "A survey of student managed funds", Advances in Financial Education, Vol. 2 (1), pp. 1—9.
11. Clinebell, J. and Murphy, J. (2016), "Student managed investment funds: the perspectives of Alumni", Journal of Financial Education, Vol. 42 (3/4), pp. 304—312.
12. Angel One Venture Fund (2024), "We invest in ukrainian founders with a global mindset", available at: <https://www.angelone.fund/> (Accessed 09 September 2024).
13. Zaxid.net (2024), "The UCU Venture Fund invested in six start-ups, among them — defense ones", available at: https://zaxid.net/venchurniy_fond_uku_proinvestuvav_u_shist_startapiv_sered_nih_oboronni_n1587957 (Accessed 24 June 2024).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 27 June 2024).
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Law Law of Ukraine "On Joint Investment Institutions", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5080-17> (Accessed 27 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

*В. В. Коненко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>
О. О. Рудаченко,
д. е. н., доцент, професор кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>
Ю. О. Тараруєв,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-9674-5696>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.15

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*V. Konenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
O. Rudachenko,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
Yu. Tararuiiev,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

MAIN DIRECTIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKING ACTIVITIES

Стаття присвячена дослідженню процесу цифрової трансформації банківської діяльності та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Досліджено як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на ефективність цифровізації банків. Серед зовнішніх факторів розглядаються середовища прямого (постачальники, споживачі, державні органи, конкуренти, власники) та непрямого впливу (економіка, політична стабільність, науково-технічний прогрес, міжнародні події, соціокультурні характеристики, форс-мажорні обставини). Підкреслено необхідність постійного моніторингу цих чинників та розробки стратегій для мінімізації ризиків. Особливу увагу приділено глобальним тенденціям цифрової трансформації економіки та їхньому впливу на банківсько-фінансову сферу в Україні. Описано ключові тренди, такі як автоматизація бізнес-процесів, використання систем CRM, біометричної ідентифікації, блокчейн-технологій, розвиток безготівкових платежів та дистанційного банківського обслуговування. Автори наголошують на важливості координації міжвідомчих та міжгалузевих зусиль для досягнення успіху в цифровій трансформації банків.

Зазначено, що впровадження технологічних інновацій у банківському секторі відбувається все швидше, що суттєво змінює обличчя сучасних банків. Основними факторами, що впливають на цей процес, є широке застосування цифрових технологій, мобільних додатків, хмарних обчислень, прогрес у сферах штучного інтелекту (ШІ) та когнітивних обчислень, а також підвищення технологічної освіченості та вимогливості клієнтів.

Серед найважливіших напрямів цифрової трансформації визначено: цифровий банкінг, електронні платіжні системи, миттєве онлайн-кредитування, пірингове кредитування (P2P), краудсорсинг, віддалена ідентифікація, обробка природної мови, використання штучного інтелекту, робоедвайзінг, створення відкритих платформ взаємодії. Доведено, що цифрова трансформація охоплює інтеграцію цифрових функцій та процесів у масштабах усієї організації і включає три етапи: цифровізацію, перехід до цифрових процесів та завершення цифровим перетворенням, що дозволяє банкам надавати персоналізоване обслуговування по всіх каналах взаємодії з клієнтами.

Визначено, що для успішної цифровізації фінансового сектору необхідна відповідна політика та гнучка нормативно-правова база, а також активне залучення приватного сектора, що дозволить покращити технологічний потенціал банків та сприятиме побудові більш ефективної та соціально орієнтованої економіки.

The article is dedicated to the study of the digital transformation process in banking activities and the identification of priority development areas. It examines both external and internal factors affecting the effectiveness of banking digitization. External factors include direct (suppliers, consumers, government bodies, competitors, owners) and indirect influences (economy, political stability, scientific and technological progress, international events, sociocultural characteristics, force majeure circumstances). The necessity of constant monitoring of these factors and the development of strategies to minimize risks is emphasized. Special attention is given to global trends in the digital transformation of the economy and their impact on the banking and financial sector in Ukraine. Key trends such as business process automation, the use of CRM systems, biometric identification, blockchain technologies, the development of cashless payments, and remote banking services are described. The authors stress the importance of coordination between interdepartmental and intersectoral efforts to achieve success in the digital transformation of banks.

It is noted that the implementation of technological innovations in the banking sector is accelerating, significantly changing the face of modern banks. The main factors influencing this process are the widespread use of digital technologies, mobile applications, cloud computing, advances in artificial intelligence (AI) and cognitive computing, as well as the increasing technological literacy and demands of customers.

The most important areas of digital transformation identified are: digital banking, electronic payment systems, instant online lending, peer-to-peer (P2P) lending, crowdsourcing, remote identification, natural language processing, the use of artificial intelligence, robo-advising, and the creation of open interaction platforms. It has been proven that digital transformation encompasses the integration of digital functions and processes across the entire organization and includes three stages: digitization, the transition to digital processes, and completion with digital transformation, which allows banks to provide personalized service across all customer interaction channels.

It is determined that for successful digitization of the financial sector, an appropriate policy and flexible regulatory framework are necessary, as well as active involvement of the private sector, which will improve the technological potential of banks and contribute to the building of a more efficient and socially-oriented economy.

Ключові слова: банківська діяльність, цифрова трансформація, ефективність, пріоритетні напрями розвитку, фінансові послуги, цифрові рішення, конкурентоспроможність.

Key words: banking activities, digital transformation, efficiency, priority development areas, financial services, digital solutions, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні у світі відбуваються значні зміни, спричинені цифровими технологіями: виникають нові цифрові інфраструктури, активно розвиваються цифрові комунікації та постійно вдосконалюється обчислювальна техніка.

Банківський сектор є ключовою ланкою у всіх національних грошово-кредитних системах. Його важлива роль обумовлена результатами соціально-економічного розвитку, зростанням охоплення банківськими послугами та операціями як юридичних, так і фізичних

осіб. Водночас, цифровізація банківської діяльності є однією з найважливіших сучасних тенденцій, що підтверджується розвитком інтернет-сервісів та технологій, які сприяють зростанню залучення фізичних осіб до банківського сектору.

Аналізуючи нові технології як фактор успіху, слід зазначити, що їхня роль у банківському секторі значно зростає. Це пов'язано зі швидкими змінами зовнішнього середовища та появою нових загроз старіння існуючих продуктів. Ринки, які дотримуються звичних стратегій спеціалізації на вузьких сегментах та не надають широкого спектру послуг, стають все менш конкурентоспроможними та прибутковими.

Однак, впровадження нових цифрових технологій дозволяє банкам змінювати взаємини зі своїми клієнтами. Це сприяє покращенню позицій кредитних організацій у банківській системі, підвищенню оперативності та продуктивності управлінських процесів у банках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних аспектів цифровізації банківського бізнесу та пошуку ефективних інструментів та засобів управління банківським сектором присвятили свої роботи сучасні українські вчені: Данік Н. В., Тихонова Т. Р., Деркач М. А. [1], Ерастов В. І., Лижченко І. С. [2], Єрмак В. [3] та інші. Незважаючи на значний прогрес у цій сфері, багато питань залишаються невирішеними.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження процесу цифрової трансформації банківської діяльності та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація банківської діяльності є складним процесом, забезпечення ефективності якого передбачає необхідність урахування багатьох контекстних факторів, під якими розуміються зовнішні та внутрішні фактори впливу, що визначають особливості та ефективність цифровізації у банку з урахуванням специфіки, масштабів його діяльності та перспектив розвитку [4].

Традиційно зовнішні фактори поділяють на фактори середовища прямого впливу та середовища непрямого впливу.

До факторів прямого впливу належать ті, які безпосередньо впливають на організацію та взаємодіють з нею. Комплекс зовнішніх факторів прямого впливу включає постачальників, споживачів, державні органи та законодавство, конкурентів і власників. Постачальників можна розділити на три підфактори: постачальники ресурсів, постачальники капіталу та постачальники трудових ресурсів. Власники можуть бути деталізовані через додаткові параметри, які розкривають їхні особливості та вплив залежно від об'єкта дослідження, аспекту аналізу або управління.

Чинники непрямого впливу, такі як стан економіки, політична стабільність, науково-технічний прогрес, міжнародні події, соціокультурні характеристики та форс-мажорні обставини, опосередковано впливають на цифровізацію діяльності банку. На даному етапі ці

чинники характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу, а також розробки процедур для мінімізації наслідків у разі настання непередбачуваних (форс-мажорних) обставин.

Глобальні тенденції цифрової трансформації економіки створюють значні виклики для національних виробників товарів та послуг, вимагаючи вдосконалення бізнес-моделей, реформування організаційної структури та операційних процесів, підвищення якості продукції, гнучкості та уваги до клієнтів. Ці фактори є необхідними для збереження зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності виробників.

Важливість виконання цих завдань потребує міжвідомчої та міжгалузевої координації, включаючи банківсько-фінансову сферу, яка має значний потенціал для розвитку та впровадження цифрових технологій. В Україні проводиться планомірна робота з розширення сфери безготівкових платежів. Реалізовано низку державних та регіональних програм, спрямованих на розвиток інфраструктури прийому електронних платіжних інструментів та системи дистанційного банківського обслуговування.

Цифровий розвиток яскраво проявляється у банківському секторі. За останні кілька років суттєво змінилися внутрішні процеси, організаційні структури та послуги фінансово-кредитних установ країни. Серед основних трендів цифрової трансформації банків можна виділити комплексну автоматизацію бізнес-процесів, у тому числі впровадження систем CRM, а також переведення клієнтів у віддалені канали сервісу через інтернет та мобільні пристрої. Окремими банками впроваджено елементи біометричної ідентифікації, реалізуються проекти у сфері блокчейн технологій, створено екосистеми з фінтех-компаніями. Наявність широкого спектру електронних каналів сервісної взаємодії дозволило банкам вибудовувати цільові програми, пропонувати клієнтам послуги на основі аналізу транзакційної поведінки та історії обслуговування [5].

Завдяки цифровій трансформації банків відбувається розширення спектру клієнтських сервісів при одночасному зниженні їх вартості, підвищується обсяг та частота проведення фінансових операцій через можливість віддаленої цілодобової взаємодії з фінансово-кредитними установами. У свою чергу, широке охоплення банками населення суттєво підвищує обсяги доходів від реалізації продуктів та послуг, знижує операційні витрати з урахуванням вивільнення банками окремих категорій персоналу та скорочення відділень мережі. Нині здійснюється реалізація значних проектів Національного банку України, які зачіпають інтереси всіх учасників платіжної системи [6].

Система миттєвих платежів — інноваційний сервіс, який дозволяє суб'єктам господарювання-клієнтам банків здійснювати оплату товарів, робіт, послуг, виконання зобов'язань перед бюджетом у режимі реального часу 24 години на добу 7 днів на тиждень без вихідних та святкових днів.

Перевагами системи є можливість переводити кошти у будь-який час, за принципом "24/7/365", тобто цілодобово, у всі дні, а також те, що гроші практично відразу, без періоду очікування, переходять з одного рахунку на інший. Додатковою перевагою є й те, що

система повністю автоматизована, а значить іде ризик "людського фактора" і різних зловживань. Мінусом є безвідкличність платежів.

Розширення використання технології безконтактних платежів, у тому числі за рахунок поширення платежів з використанням мобільних пристроїв, сприяє збільшенню кількості безготівкових операцій, їхньої прозорості та швидкості здійснення.

Система дистанційного банківського обслуговування

Продовжується поступовий розвиток дистанційного банківського обслуговування. Система дистанційного банківського обслуговування (СДБО) — це багатофункціональний програмно-технічний комплекс, що дозволяє клієнтам формувати та направляти до банку розрахункові та інші документи, контролювати стан своїх рахунків, а також отримувати широкий спектр актуальної фінансової інформації без особистого звернення до банку.

До систем дистанційного обслуговування відносяться такі сервіси, як Приват24, Ощад24/7 та інші. Згідно з думкою Національного банку України, до "сервісів переказу коштів" можна віднести як сервіси банків (наприклад, LiqPay), так і небанківських фінансових установ (такі як Portmone, iPay, WayforPay, Easy Pay тощо), які мають ліцензію Національного банку України на переказ коштів без відкриття рахунків. Ці сервіси дозволяють споживачам здійснювати оплату товарів та послуг, включаючи дистанційні платежі.

За допомогою СДБО для фізичних осіб можна виконувати такі операції: оформлення депозитів, здійснення розрахункового обслуговування, валютно-обмінні операції, операції з електронними грошима, отримання консультаційних та інформаційних послуг, оформлення кредитів та карток, операції з дорогоцінними металами та дорогоцінним камінням, операції з пам'ятними банкнотами, пам'ятними та злитковими (інвестиційними) монетами.

Сьогодні для фізичних осіб віддалено доступно 73% банківських продуктів та послуг, а для юридичних — 70%, при цьому дані показники суттєво збільшуються. У частині використання клієнтами СДБО можна констатувати стримане зростання: загалом банківській системі частка клієнтів-фізичних осіб, використовують дистанційні канали, становить понад 53%, а клієнтів — юридичних — понад 71%.

Переваги використання системи дистанційного банківського обслуговування:

- оперативність та економічність (використання СДБО дозволяє здійснювати управління фінансовими потоками підприємства прямо з офісу та суттєво скорочує витрати робочого часу персоналу, пов'язані з відвідуванням банку);

- простота та зручність (автоматизація процесу підготовки розрахункових та інших документів, а також наявність програмного контролю із заповнення обов'язкових реквізитів у документах значно спрощує процес формування документів та дозволяє мінімізувати операційні помилки);

- безпека та ефективність (СДБО дозволяє збільшити безпеку та конфіденційність документообігу з банком; у будь-який момент отримати виписку, що містить інформацію про всі вхідні та вихідні документи та іншу інформацію про стан рахунку без відвідування банку.

Технології блокчейн являють собою систему баз даних, яка підтримує та записує дані таким чином, щоб кілька організацій та окремих осіб могли обмінюватися доступом до одних і тих самих даних у режимі реального часу, усуваючи при цьому проблеми, пов'язані з безпекою, конфіденційністю та контролем. Журнал транзакцій ведуть самі користувачі без участі центрального контрагента, такого як банк або платіжна система. Це дозволяє знижувати вартість транзакцій у 10-20 разів та зменшувати витрати на їх здійснення на 40-60%. Блокчейн-технологія активно застосовується в системах платежів, таких як біткойн, але може використовуватися для обміну будь-якою інформацією.

Технологія блокчейн має ряд переваг:

- підвищення ефективності та зниження витрат у зв'язку з винятком посередників;
- довговічність, надійність, відсутність центральної точки, відмова якої призводить до збою всієї системи;
- прозорість, незмінність, достовірність записаних у систему даних.

Електронні гроші

Існує безліч платіжних агрегаторів, що дозволяють продавцям (інтернет-магазини, постачальники послуг) організувати прийом платежів від покупців за допомогою різноманітних електронних платіжних систем.

Електронні гроші — це одиниці вартості, збережені в електронному вигляді, випущені в обіг в обмін на готівкові або безготівкові кошти, які приймаються як засіб платежу під час здійснення розрахунків як з емітентом, так і з іншими юридичними та фізичними особами. Вони також виражають зобов'язання емітента щодо повернення коштів будь-якій юридичній або фізичній особі при пред'явленні цих одиниць вартості.

Платіжні агрегатори мають низку переваг, зокрема мінімізацію тимчасових та фінансових витрат продавців, оскільки для підключення до них достатньо одного сервісу замість різних сервісів окремо. Крім того, вони надають покупцям широкий вибір способів оплати.

Нові технології за своєю суттю змінили не тільки історично сформований ландшафт з надання фінансових послуг, а й змінили ставлення до такого поняття, як "гроші", реалізувавши в досить короткий проміжок часу перехід від готівки до віртуальних. Дистанційне банківське обслуговування, мобільний банкінг, інтернет-банкінг, миттєві платежі, віддалена ідентифікація, електронна комерція — далеко не повний список новачків останнього часу у фінансовій сфері [7].

Незважаючи на те, що впровадження цифрових технологій за останні десятиліття в багатьох країнах, у тому числі й в Україні, набуло статусу "традиційного" напрямку розвитку як на державному, так і на корпоративному рівні, сучасний етап, який відрізняється формуванням так званої цифрової економіки, породжує принципово нові технологічні та організаційно-управлінські виклики. При цьому поки що не склалися загальнонаціональні визначення нових ключових понять, не кажучи вже про повноцінну нормативну правову базу та механізми регулювання, що, безумовно, стримує розвиток цифрової економіки та можливості реалізації пов'язаних з нею позитивних ефектів [8].

Нині спостерігається тенденція до експоненційного зростання швидкості впровадження банківським секто-



Рис. 1. Найважливіші напрями цифрової трансформації банків

ром технологічних інновацій. Зовнішність сучасних банків змінюється, багато в чому під впливом наступних факторів:

— повальне впровадження цифрових технологій, мобільних додатків та хмарних обчислень поряд із серйозним прогресом у сферах штучного інтелекту та когнітивних обчислень;

— значне підвищення технологічної освіченості та вимогливості клієнтів як у споживчому, так і в інституційному секторі.

Найважливіші напрями цифрової трансформації банків наведено на рис. 1.

Цифровий банкінг — реалізація фінансових послуг за допомогою мобільних та онлайн-платформ, що вдосконалює якість роботи банку з клієнтом, економить час та витрати, підвищує безпеку особистих даних, збільшує швидкість та якість роботи сервісів.

Електронні платіжні системи, що беруть відсоток або комісію з продавця товару (позичальника), який використовував платформу цієї розрахункової системи. Серед найбільш відомих фінтех-компаній у сфері платежів — компанія PayPal, власником якої є інтернет-аукціон Ebay; китайська компанія Alipay, що обслуговує світовий інтернет-магазин Alibaba; компанія Klarna, найкраща європейська платіжна система подібного типу. Прогнозується, що банки або самі створюватимуть подібні системи або купуватимуть їх, або самі системи перетворюватимуться на банки.

Миттєве онлайн-кредитування — це надання клієнтам позичок на період до отримання зарплати, які не практикуються традиційними банками через високий ризик. Однією з перших фірм на цьому ринку була британська Wonga. Вона видає кредити до 400 фунтів стерлінгів на термін від 1 до 35 днів, а для позичальників, які кілька разів погасили кредити в строк і в повному обсязі, максимальна сума може бути збільшена. При цьому клієнти можуть отримати гроші на банківську картку або одразу здійснити платіж (наприклад, за комунальні послуги).

Пірінгове кредитування, або P2P-кредитування, — альтернатива

банківському роздрібному кредитуванню, що надає можливість запозичення населенням в інших фізичних осіб. Популярність цього напрямку пояснюється меншими відсотковими ставками в порівнянні з традиційним роздрібним банкінгом. У США популярний майданчик Lending Club, яка відповідно до кредитної історії та метою позики надає позики від 1 тис. дол. США (для юридичних осіб — до 300 тис.) за ставкою від 6,78% до 27,99%. Останнім часом модель P2P стала широко застосовуватись і малим бізнесом, коли одні фірми кредитують інші.

Краудсорсинг — це мобілізація людських ресурсів за допомогою інформаційних технологій для вирішення завдань, що постають перед бізнесом, державою та суспільством в цілому. Як інструмент фінансування, краудсорсинг охоплює три основні напрями (рис. 2).

Краудфандинг в Україні стає все більш популярним, з'являються платформи для збору коштів на різноманітні проекти. Однією з нових платформ є "Соціальна країна", яка почала свою роботу на початку 2024 року і фокусується на соціальних проектах, що підтримують місцеві ініціативи.

Віддалена ідентифікація — вже повсякденність, клієнтів за відбитками пальців ідентифікують Bank of America Merrill Lynch, Royal Bank of Scotland. Використовують банки та інші біометричні дані: наприклад, Standard Chartered Bank та Citibank — зразок голосу, Barclays (Великобританія) — сосудистий малюнок паль-

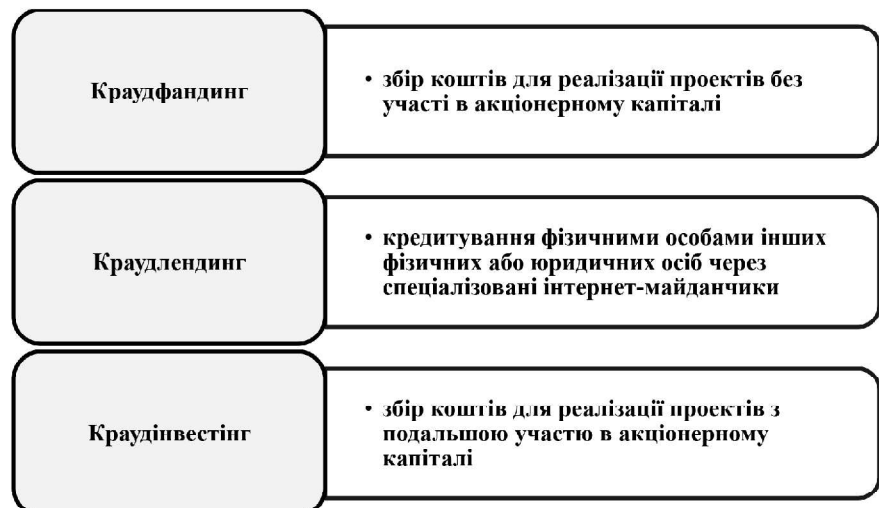


Рис. 2. Основні напрями краудсорсингу

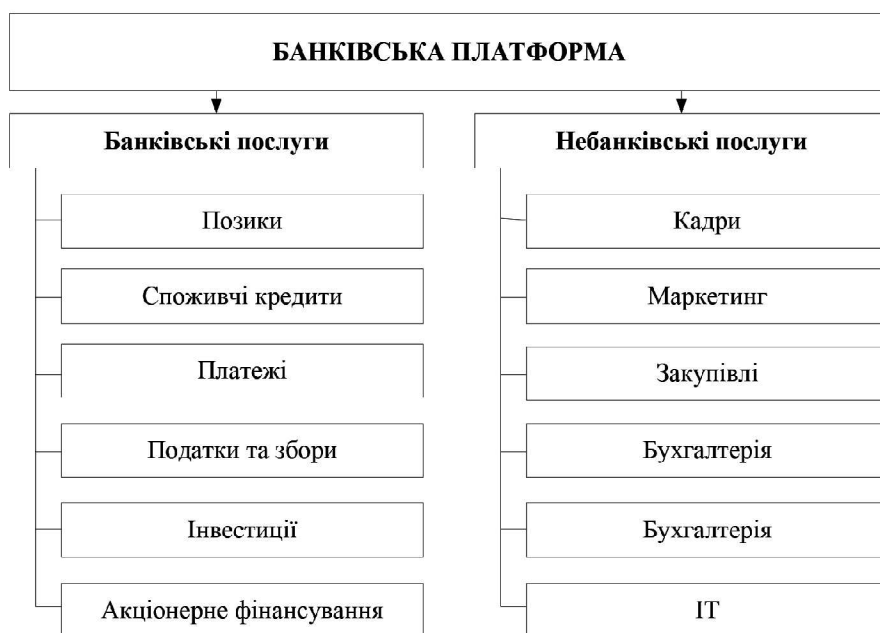


Рис. 3. Створення банківської платформи

ця, HSBC (Великобританія) — проводить ідентифікацію по селфі. Не тільки вищенаведені, а й інші банки використовують біометричні дані, це вже стало повсякденною практикою. До цих відомих способів ідентифікації незабаром може додаться ідентифікація руху.

Обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) охоплює розпізнавання, розуміння та генерацію мовлення. За прогнозами Gartner, протягом 3—4 років цифрові банківські помічники зможуть розуміти запити клієнтів природною мовою і відповідати в режимі діалогу. Згідно зі звітом PYMNTS Call Center Commerce Tracker, 55% клієнтів також готові використовувати візуальні IVR — інтерактивні меню на своїх смартфонах, що функціонують за аналогічним принципом.

Використання штучного інтелекту (ШІ) в банківських процесах може значно спростити процедури для юридичних осіб, які бажають відкрити рахунок або отримати кредит. Замість заповнення різноманітних анкет, компаніям достатньо повідомити банку свій реєстраційний номер. Система ШІ банку, використовуючи власні дані та інформацію з зовнішніх джерел, формує детальний профіль компанії, включаючи інформацію про її дочірні структури, взаємозв'язки, власників, клієнтів, юрисдикції та можливі судимості. Таким чином, ШІ замінює традиційний відділ безпеки, автоматизуючи процес комплексної перевірки клієнтів, що зазвичай займає багато часу, і забезпечує швидке обслуговування нових клієнтів.

Робоедвайзінг — це автоматизований сервіс, який використовує роботів-радників для підбору інвестиційних активів і управління портфелем. Додаток на смартфоні, який реалізує цей сервіс, агрегує інформацію з відкритих джерел, аналітичні звіти та інші необхідні дані, обробляє їх за допомогою штучного інтелекту і пропонує користувачеві найбільш ймовірний інвестиційний сценарій. Прикладом такого сервісу є проект TipRanks — рекомендаційний сервіс для інвестиційних вкладень, який використовує спеціальний алгоритм для збору та аналізу всіх опублікованих в Інтернеті рекомендацій аналітиків, фінансистів та блогерів щодо акцій різних компаній.

Створюючи відкриті платформи взаємодії, банки можуть досягти кількох стратегічних цілей. Вони отримують можливість:

1. Керувати відносинами з клієнтами та партнерами в ефективному та добре керованому середовищі.

2. Спростити інтеграцію своїх продуктів та послуг в ініціативи та інновації партнерів.

3. Запропонувати інструменти, масштаб та охоплення, необхідні для розширення та поглиблення обслуговування клієнтів новими та несподіваними способами (рис. 3). Іншими словами, створити цілісну банківську платформу.

Динамічне середовище, що стрімко розвивається, найпростіше описати в контексті економіки E2E — "кожен для кожного".

У економіці E2E чотири відмінні риси:

— організованість: вона заснована на екосистемах бізнесу, стимулюванні що співпрацюють та усувають бар'єри;

— наявність контексту: процеси, в яких беруть участь клієнти та партнери, прив'язані до їх конкретних дій та потреб;

— симбіоз: є взаємна залежність всіх без винятку учасників системи, включаючи організації та їх клієнтів;

— когнітивність: наявність власних інструментів навчання та прогнозування на основі даних.

У контексті фінансового та банківського секторів покращення цифрового потенціалу означає, в першу чергу, підвищення ступеня інтегрованості, поширення високих технологій, прискорення процесів, збільшення гнучкості існуючих систем, покращення безпеки та підвищення степенів і транспарентності [9].

Поступове впровадження цифрових технологій визначає перший етап цифрової трансформації банків, який включає три ключові етапи: цифровізацію, перехід до цифрових процесів і завершення цифровим перетворенням [10].

Цифрова трансформація банків стає все більш послідовною та повною. Вона охоплює інтеграцію цифрових функцій та процесів у масштабах усієї організації. Поєднуючи цифрові системи та процеси, цифрові банки можуть запропонувати своїм клієнтам персональне обслуговування по всім можливим каналам взаємодії.

Однак цифрове перетворення не обмежується лише впровадженням технологій. Воно дозволяє кардинально змінити організацію роботи банків, а також їх взаємодію з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. По суті, цифрове перетворення є повним переосмисленням банківської діяльності з акцентом на максимальну клієнтоорієнтованість. Це передбачає створення або трансформацію банку та його партнерів в екосистему, орієнтовану на надання максимально переконливого та унікального обслуговування клієнтів. На рис. 4 наведено етапи впровадження цифровізації.

Для ефективної цифровізації фінансового сектора потрібна відповідна політика та гнучка нормативно-правова база, на основі якої банки можуть активно застосовувати нові проривні технології та самі розробляти інноваційні продукти та послуги. Не менш важливим є активне залучення приватного сектора до створення такої бази.

Працюючи разом, фінтех-компанії та банки можуть побудувати більш інклюзивну економіку. Вони можуть допомогти двом мільярдам людей у світі, що не мають банківських рахунків, вирватися зі злиднів, полегшуючи інвестиції в їхнє здоров'я, освіту та бізнес. Банки та фінтех зближуються, що може призвести до ефективнішої та соціально орієнтованої економіки. Однак є ймовірність, що в майбутньому фінтех-компанії можуть витіснити традиційні банки.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Цифрова трансформація банківської діяльності є складним та багатоаспектним процесом, що потребує урахування різних контекстних факторів для забезпечення ефективності. Цифрова трансформація банківського сектора в Україні та світі триває, вимагаючи адаптації до нових технологій та змін у поведінці клієнтів. Успішне впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності банків, зниженню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, забезпечує стійкий розвиток банківської системи в умовах цифрової економіки.

Література

1. Данік Н. В., Тихонова Т. Р., Деркач М. А. Реформування банківської системи України: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 981—985.
2. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 1—10.
3. Єрмак В. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво*. 2023. № 2. С. 214—223.
4. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*, № 8, 2024. — URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.26> (дата звернення: 09.07.2024 р.).
5. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 156—161.
6. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 41—47.
7. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Економічні науки*. 2024. № 75. С. 27—36.
8. Дорошенко Н. О., Бакланова А. О. Банківська система України за період воєнного стану: виклики і

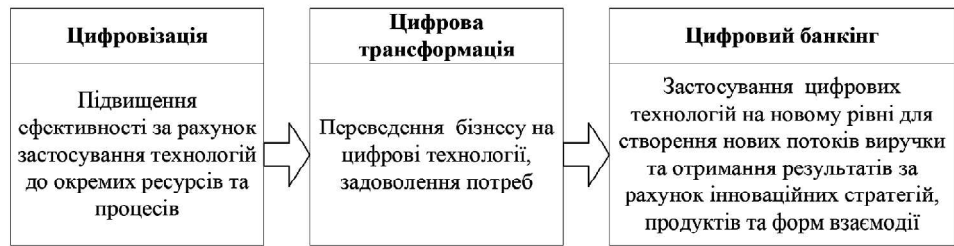


Рис. 4. Етапи впровадження цифровізації

здобутки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. № 103. С. 48—56.

9. Данік Н., Татко А. Удосконалення механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. No 1. С. 1—9.

10. Кретов Д. Адаптація досвіду цифровізації зарубіжних банків у банківській системі України. *Науковий збірник "InterConf"*, 2023. № 145. С. 54—57.

References:

1. Danik, N. V., Tykhonova, T. R., and Derkach, M. A. (2018), "Reform of the banking system of Ukraine: Problems and prospects", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 981—985.
2. Erastov, V. I., and Lyzhechko, I. S. (2024), "Digitalization of the Ukrainian banking system under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60, pp. 1—10.
3. Yermak, V. (2023), "The banking system of Ukraine in the period of post-war recovery: challenges and ways of development", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2, pp. 214—223.
4. Konenko, V. V. and Rudachenko, O. O. (2024) "Research of the specific activities of business subjects in modern economic conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], Vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.26>
5. Shmatkovska, T. O. and Korobchuk, T. I. (2023), "Modern information and communication technologies in modeling business processes", *Ekonomicnyi forum*, vol. 3, pp. 156—161.
6. Korol, M. M., Spivak, V. O., and Kulikovska, I. V. (2023), "Indicators of the current state of the Ukrainian banking system", *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 47, pp. 41—47.
7. Rushchyshyn, N. M., Pelekh, O. R., Kozak, A. R., and Kryvoruchko, N. M. (2024), "Current state of the Ukrainian banking system and prospects for its development", *Ekonomicni nauky*, vol. 75, pp. 27—36.
8. Doroshenko, N. O., and Baklanova, A. O. (2022), "The banking system of Ukraine during martial law: Challenges and achievements, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, vol. 103, pp. 48—56.
9. Danik, N., and Tatko, A. (2022), "Improvement of the mechanism for ensuring financial stability of the banking system of Ukraine", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 5, pp. 1—9.
10. Kretov, D. (2023), "Adaptation of the experience of digitalization of foreign banks in the banking system of Ukraine", *Naukovyi zbirnyk "InterConf"*, vol. 145, pp. 54—57.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2024 р.

В. І. Ткачук,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5268-9175>

О. Г. Булуй,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.22

УПРАВЛІННЯ РІШЕННЯМИ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ

V. Tkachuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

O. Buluy,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy, Entrepreneurship

and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

MANAGEMENT DECISIONS ON INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Інновації є рушійною силою сталого розвитку. Вони дозволяють створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам сучасного суспільства, зменшуючи при цьому негативний вплив на довкілля, зокрема через використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, сприяє зменшенню викидів парникових газів та залежності від викопних видів палива. Сталий підхід до підприємництва стає домінантою та трендом сучасної соціально-економічної сфери, сприяючи зниженню витрат внаслідок ефективного використання ресурсів та зменшенню відходів, підвищенню позитивного іміджу серед споживачів, їх лояльності та, як наслідок, конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу, їх довгострокової стабільності через врахування екологічних та соціальних ризиків. Розвиток інноваційного підприємництва на засадах сталості є необхідною умовою для забезпечення здорового майбутнього. Інновації та сталість повинні йти рука об руку, створюючи нові можливості для бізнесу та суспільства. Лише у такий спосіб ми зможемо досягти гармонійного розвитку, зберігаючи природні ресурси та покращуючи якість життя для майбутніх поколінь. Прийняття управлінських рішень в бізнесі щодо реалізації цілей та задач інноваційного підприємництва в умовах сталого розвитку економіки вимагає комплексного підходу. Використання різних методів аналізу та оцінки дозволяє приймати обгрунтовані рішення, які враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти. Лише таким чином можна досягти сталого розвитку та забезпечити довгостроковий успіх бізнесу. Реалізація цілей та задач інноваційного підприємництва в умовах сучасних викликів потребує подальшої інтеграції сталих практик, впровадження екологічно чистих технологій, зменшення відходів та ефективного використання ресурсів, розвиток людського капіталу, інвес-

тування в навчання та розвиток працівників, створення сприятливих умов праці, поширення практики партнерства та співпраці, удосконалення та розширення спектру наявних партнерських відносин з іншими підприємствами, науковими установами та громадськими організаціями для спільного вирішення екологічних та соціальних проблем, підвищення рівня інноваційної культури, створення середовища, яке сприяє генерації нових ідей та їх впровадженню.

Innovation is the driving force behind sustainable development. They enable the creation of new products and services that meet the needs of modern society while reducing the negative impact on the environment, in particular through the use of renewable energy sources such as solar and wind energy, which helps to reduce greenhouse gas emissions and dependence on fossil fuels. A sustainable approach to entrepreneurship is becoming a dominant trend in the modern socio-economic sphere, helping to reduce costs through efficient use of resources and waste reduction, enhance a positive image among consumers, their loyalty and, as a result, the competitiveness of business entities, and their long-term stability by taking into account environmental and social risks. The development of innovative entrepreneurship on the basis of sustainability is a prerequisite for ensuring a sustainable future. Innovation and sustainability must go hand in hand, creating new opportunities for business and society. Only in this way can we achieve harmonious development while preserving natural resources and improving the quality of life for future generations. Management decision-making in business to achieve the goals and objectives of innovative entrepreneurship in the context of sustainable economic development requires a comprehensive approach. The use of various methods of analysis and evaluation allows making informed decisions that take into account economic, environmental and social aspects. This is the only way to achieve sustainable development and ensure long-term business success. Achieving the goals and objectives of innovative entrepreneurship in the face of current challenges requires further integration of sustainable practices, introduction of environmentally friendly technologies, waste reduction and efficient use of resources, human capital development, investment in training and development of employees, creation of favourable working conditions, spreading the practice of partnership and cooperation, improvement and expansion of the range of existing partnerships with other enterprises, scientific institutions and public organizations to jointly solve problems.

Ключові слова: підприємництво, методи прийняття управлінських рішень, сталий розвиток, інноваційне підприємництво, управління та адміністрування, менеджмент.

Key words: entrepreneurship, innovative entrepreneurship, management decision-making methods, management and administration, sustainable development, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інновації є рушійною силою сталого розвитку. Вони дозволяють створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам сучасного суспільства, зменшуючи при цьому негативний вплив на довкілля, зокрема через використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, сприяє зменшенню викидів парникових газів та залежності від викопних видів палива. Сталий підхід до підприємництва стає домінантою та трендом сучасної соціально-економічної сфери, сприяючи зниженню витрат внаслідок ефективного використання ресурсів та зменшенню відходів, підвищенню позитивного іміджу серед споживачів, їх лояльності та, як наслідок, конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу, їх довгострокової стабільності через врахування екологічних та соціальних ризиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність питання удосконалення управлінських рішень щодо сталого розвитку інноваційного підприємництва викликає значний інтерес вітчизняної та зарубіжної наукової спільноти. Авторами, чиї дослідження стали предметом дискусії у цій публікації, зазначимо внесок К. В. Ковтуненко, Л. Я. Малюти, О. О. Парєви, які досліджують питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, С. В. Груб'яка, І. Пузирьової, які вивчають методи управління ризиками в інноваційній діяльності, О. Єпіфанової, яка аналізує оцінку ризиків реалізації інноваційних проєктів. Серед закордонних авторів Майкл Портер всесвітньо відомий своїми роботами з конкурентної стратегії та сталого розвитку, Клейтон Крістенсен досліджує інновації та їх

Таблиця 1. Найпоширеніші методи прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості

Метод	Сутність методу та напрям застосування
Аналіз витрат та вигод	Дозволяє оцінити економічну ефективність різних варіантів рішень, враховуючи як прямі, так і непрямі витрати та вигоди. В умовах сталого розвитку важливо враховувати також екологічні та соціальні вигоди, такі як зменшення викидів або покращення умов праці
SWOT-аналіз	Метод допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, розробити стратегії, які максимально використовують вигоди, мінімізуючи при цьому ризики
Метод сценаріїв	Передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій та оцінку їх впливу на бізнес, що дозволяє підготуватися до різних варіантів майбутнього та приймати більш обґрунтовані рішення
Метод Делфі	Базується на експертних оцінках та передбачає проведення кількох раундів опитувань серед експертів з метою досягнення консенсусу, дозволяючи отримати глибокі знання та прогнози щодо майбутніх тенденцій й викликів
Аналіз зацікавлених сторін	В умовах сталого розвитку важливо враховувати інтереси не лише акціонерів, але й працівників, клієнтів, постачальників та місцевих громад Метод передбачає ідентифікацію та оцінку впливу зацікавлених сторін на бізнес-рішення.

Джерело: систематизовано авторами.

вплив на бізнес-моделі, Джеффри Сакс працює над питаннями сталого розвитку та глобальної економіки. Наразі наукова спільнота є у пошуку розв'язання завдання сталого розвитку інноваційного підприємництва. Так, Amirmahmood Amini Sedeh, Amir Pezeshkan, Rosa Caiazza у своїй статті "Innovative entrepreneurship in emerging and developing economies: the effects of entrepreneurial competencies and institutional voids" висвітлюють питання формування та розвитку підприємницьких компетенцій та їх вплив на інноваційне підприємництво в умовах бар'єрів для інновацій; Rab Nawaz Lodhi, Muhammad Asif, Aliya Abdikarimova, Muhammad Farrukh Shahzad у своїй статті "Impact of innovation and sustainability on green entrepreneurship: a bibliometric exploration" ілюструють перспективу використання бібліометричного аналізу для дослідження взаємодії між інноваціями, сталим розвитком та зеленим підприємництвом; Stefan Schaltegger, Markus Beckmann, Kai Hockerts у публікації "Collaborative Entrepreneurship for Sustainability: Creating Solutions in Light of the UN Sustainable Development Goals" досліджують роль колаборативного підприємництва у досягненні Цілей сталого розвитку ООН; Rosa Caiazza у праці "Sustainable Entrepreneurship: Business Models and Institutional Contexts" визначає можливості й виклики створення, розвитку та масштабування соціальних та екологічних підприємств. Аналогічно автори книги "Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review of the Field" надають систематичний огляд досліджень у галузі сталого підприємництва. Критичний аналіз літератури з питань прийняття управлінських рішень у інноваційному підприємстві дозволив сконцентрувати увагу на таких підходах до прийняття підприємницьких рішень та управлінні ними: когнітивних (зокрема, у статті Sara Sassetti, Vincenzo Cavaliere, Sara Lombardi "The rhythm of effective entrepreneurs' decision-making process. The pathways of alertness scanning and search and cognitive

style. A mediation model"), оптимізаційних (прикладом такої позиції є публікація Iuliia Andreeva "Entrepreneurial Decision-Making Process Optimisation: A Literature Review and Future Research Agenda"), впливу глобалізації на розвиток інновацій у міжнародному підприємстві (представлено у колективній праці "Decision-Making in International Entrepreneurship: Unveiling Cognitive and Emotional Processes", де надано уявлення про процеси, методи та підходи до прийняття рішень, та у дослідженнях "The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the cognitive and emotional processes", де запропоновано авторське бачення впливу когнітивних та емоційних процесів на підприємницьку поведінку та прийняття рішень, та "Drive Innovation with Better Decision-Making" Harvard Business Review, де розглядаються роль інновацій у стимулюванні процесу прийняття рішень).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стала систематизація методів прийняття управлінських рішень у процесі становлення інноваційних підприємств на засадах сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному світі інноваційне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки та суспільства. Однак, зростаючі екологічні та соціальні виклики вимагають нових підходів до ведення бізнесу. Попри чисельні переваги, впровадження сталих практик у підприємстві стикається з певними викликами. Це можуть бути високі початкові витрати на впровадження нових технологій, недостатня підтримка з боку держави або відсутність необхідних знань та навичок. Зростаюча свідомість суспільства та підтримка міжнародних організацій створюють сприятливі умови для розвитку сталого підприємництва. Сталість стає невід'ємною частиною



Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості

Джерело: систематизовано авторами.

успішного підприємництва, що дозволяє не лише досягати економічних цілей, але й зберігати природні ресурси та покращувати якість життя.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, прийняття управлінських рішень є критично важливим для досягнення успіху. Особливо це стосується інноваційного підприємництва, яке спрямоване на створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей. В умовах сталого розвитку економіки, управлінські рішення повинні враховувати не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти. Найефективніші методи розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості та оцінки пов'язаних з цим ризиків є такі, які дозволяють враховувати комплексний підхід до оцінки економічних, екологічних та соціальних аспектів. Найбільш поширені методи прийняття управлінських рішень наведено у табл. 1. Крім представлених у таблиці також вживаними є методи теорії ігор, аналіз чутливості, дерево рішень та багато інших.

Теорія ігор є потужним інструментом для прийняття управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності та конкуренції [1—3, 5, 7]. Вона ефективно використовується для розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості у таких сферах: 1) моделювання стратегічної взаємодії (дозволяє моделювати взаємодію між різними учасниками ринку, враховуючи їх стратегії та можливі дії, допомагає підприємствам передбачати реакції конкурентів, постачальників та споживачів на впровадження сталих інновацій, зокрема щодо розв'язання завдань співпраці між конкурентами й досягнення кращих екологічних результатів), 2) оптимізації ресурсів (використовуючи моделі кооперативних ігор, підприємства можуть знаходити оптимальні способи розподілу ресурсів та вигод між учасниками, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів бізнесу), 3) розв'язання конфліктів (особливо важливо в умовах сталого розвитку, де інтереси екологічних, соціальних та економічних аспектів можуть залишатися відмінними, натомість використання теорії ігор дозволяє знаходити компромісні рішення, які задовольняють всі сторони), 4) стимулювання інновацій через створення умов для конкуренції та співпраці, у тому числі внаслідок використання для розподілу грантів на дослідження та розвиток сталих технологій, стимулювання підприємств до інноваційної діяльності, 5) прогнозування та планування (те-

орія ігор сприяє підготовці прогнозів можливих сценаріїв розвитку подій та плануванню відповідних стратегій, допомагає підприємствам бути готовими до різних варіантів майбутнього, приймати більш обгрунтовані рішення щодо впровадження сталих інновацій).

Аналіз чутливості є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності [2—4, 6]. Він дозволяє оцінити зміни у ключових параметрах та їх вплив на результати проєкту або бізнес-стратегії. Його використання для розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості передбачає оцінку ризиків та невизначеності, зосередження уваги суб'єктів підприємництва на зміні ціни сировини та її впливові на прибутковість. Знаючи це підприємство розробляє стратегії зменшення виявлених ризиків, оптимізувати використання ресурсів, визначаючи, які ресурси використовуються найбільш ефективно, зокрема, щодо забезпечення енергоефективності, прийняття обгрунтованих рішень, уникнення непередбачених наслідків, забезпечення стабільного розвитку бізнесу, наприклад, оцінюючи вплив різних сценаріїв розвитку ринку на обрані стратегії, підтримуючи інновацій, впроваджуючи нові технології, зменшуючи витрати на виробництво, покращуючи екологічні показники, враховуючи екологічні та соціальні аспекти, що сприяє сталому розвитку та покращенню якості життя.

Також до методів прийняття управлінських рішень та оцінки ризиків розвитку інноваційних підприємств на засадах сталості відносять такі: метод Монте-Карло (використовує статистичні моделювання для оцінки ризиків, дозволяючи враховувати широкий спектр можливих сценаріїв, що сприяє підприємствам краще підготуватися до різних варіантів розвитку подій приймаючи обгрунтовані рішення), Дерево рішень (дозволяє візуалізувати різні варіанти рішень та їх можливі наслідки, оцінити ризики й вигоди кожного варіанту), експертні оцінки (залучення експертів для оцінки ризиків дозволяє отримати глибокі знання та прогнози щодо майбутніх тенденцій та викликів, допомагає підприємствам застосовувати комплексний підхід) та багато інших [3—4]. Використання цих методів допомагає підприємствам приймати обгрунтовані рішення, сприяючи довгостроковому успіху та сталому розвитку. Алгоритм удосконалення прийняття управлінських рішень щодо сталого інноваційного підприємництва представлено на рис. 1.

Початковий етап включає чітке визначення цілей та задач (економічні, екологічні та соціальні цілі, що відпо-



Рис. 2. Етапи створення інноваційного підприємства в умовах сталого розвитку

Джерело: сформовано авторами.

відає принципам сталого розвитку), які підприємство прагне досягти. Чітке розуміння цілей дозволяє спрямувати зусилля на досягнення конкретних результатів та забезпечує узгодженість дій. Збір релевантних даних про ринок, конкурентів, технології, екологічні та соціальні аспекти допомагає зрозуміти поточну ситуацію та можливі ризики [8—10]. Якісні дані є основою для прийняття обґрунтованих рішень та дозволяють уникнути непередбачених наслідків. Проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища допомагає розробити стратегії, які максимально використовують сильні сторони та можливості, мінімізуючи при цьому ризики. Генерація кількох можливих варіантів рішень допомагають досягти поставлених цілей, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти кожного варіанту. Наявність альтернатив дозволяє вибрати оптимальний, враховуючи різні сценарії розвитку подій.

Використання методів оцінки ризиків, таких як аналіз чутливості, метод Монте-Карло, дерево рішень, для оцінки можливих ризиків кожного варіанту рішення дозволяє підготуватися до можливих негативних

наслідків та розробити стратегії їх мінімізації. Вибір оптимального варіанту рішення на основі проведеного аналізу та оцінки ризиків передбачає врахування думок зацікавлених сторін та експертів. Прийняття обґрунтованого рішення забезпечує досягнення поставлених цілей та мінімізує ризики. Реалізація обраного рішення, включаючи розробку плану дій, розподіл ресурсів та відповідальності, моніторинг виконання. Ефективне впровадження забезпечує досягнення бажаних результатів та дозволяє вчасно коригувати дії у разі необхідності. Постійний моніторинг виконання рішення та оцінка його результатів, внесення коректив у разі виявлення відхилень від плану дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати дії, забезпечуючи досягнення сталого розвитку. Аналіз отриманих результатів та зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, використання отриманих знань для удосконалення процесу прийняття рішень у майбутньому, постійне навчання та вдосконалення процесу прийняття рішень сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню сталого розвитку. Таким чином, удосконалення прийняття управлінських рішень щодо сталого розвитку інноваційного підприємства вимагає системного підходу, який вклю-

час визначення цілей, збір та аналіз даних, оцінку ризиків, розробку та впровадження рішень, а також постійний моніторинг та навчання. Використання цього алгоритму дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, які сприяють сталому розвитку та довгостроковому успіху. Схема створення та функціонування сталого інноваційного підприємства включає основні складові, відображені на рис. 2. Схема створення та функціонування інноваційного підприємства в умовах сталого розвитку включає етапи від генерації ідеї до постійного вдосконалення. Важливо враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти на кожному етапі для забезпечення сталого розвитку та довгострокового успіху підприємства.

Для підприємця створення успішного і стійкого бізнесу вимагає ретельного планування, прийняття стратегічних рішень і адаптації до мінливої динаміки зовнішнього й внутрішнього середовища в умовах сучасних викликів, що передбачає фокусування на клієнті, розуміння його потреб, надання якісного сервісу, збір зворотного зв'язку; інноваційне мислення, адаптацію до ринку, впровадження нових ідей та технологій; стратегічне планування, створення детального бізнес-плану та регулярне його оновлення; створення команди, підбір та розвиток талановитих співробітників; співпраця, встановлення партнерських відносин для досягнення спільних цілей; управління фінансами, контроль витрат, інвестування у розвиток та планування майбутнього. Тому для становлення стійкого бізнесу необхідно бути гнучким, адаптуватися до змін ринку та конкурентного середовища, фокусуватися на довгострокових цілях, будуючи бізнес на міцному фундаменті, інвестувати у розвиток компанії та співробітників, співпрацювати з партнерами, створюючи синергію та розширюючи можливості, забезпечувати фінансову стабільність, захищаючи бізнес від ризиків.

Проведене вибіркове опитування 50 суб'єктів підприємництва Житомирської області різних форм власності та господарювання виявило тенденції щодо сприйняття та розуміння ролі сталого розвитку у суспільному секторі. Більшість опитаних (84%) склали чоловіки, що демонструє на певну гендерну специфіку у виборі сфери діяльності. При цьому, 58% респондентів це суб'єкти малого підприємництва (фізичні особи-підприємці та власники приватних підприємств), що дозволяє зробити висновок про високу частку цього сегменту на ринку. Результати опитування підтверджують важливу роль інвестиційно-інноваційної діяльності (82% респондентів). При цьому, абсолютна більшість (86%) вважає, що сучасні виклики та ризики для бізнесу є найбільшою загрозою для його ефективності та інструментом активізації креативного підходу в управлінні. Такий вибір управлінських рішень може пояснюватися використанням широкого спектру методів управління внаслідок універсального характеру проблеми та популярністю та доступністю відповідних інструментів. Опитані респонденти високо оцінили вплив евристичних підходів у процесі прийняття стратегічних рішень (72%). Вони також зазначили, що зміна сфери діяльності часто зумовлена потребою географічного переміщення бізнесу на території та іншими потребами, прямо не пов'язаними з конкретним бізнесом (68%).

Аналіз відповідей на питання про важливі використані методичного підходу в управлінні суспільним сектором дозволив виявити наступні тенденції: більшість опитаних звертають увагу на комунікаційну складову успіху бізнесу (72%), здатність формувати емпатію з боку партнерів (60%) та творчо (48%) підходити до процесу генерації та впровадження управлінських рішень. Менш значимими визнано мелодія (35%) та інформаційно-ресурсне забезпечення (15%).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. Розвиток інноваційного підприємництва на засадах сталості є необхідною умовою для забезпечення здорового майбутнього. Інновації та сталість повинні йти рука об руку, створюючи нові можливості для бізнесу та суспільства. Лише у такий спосіб ми зможемо досягти гармонійного розвитку, зберігаючи природні ресурси та покращуючи якість життя для майбутніх поколінь. Прийняття управлінських рішень в бізнесі щодо реалізації цілей та задач інноваційного підприємництва в умовах сталого розвитку економіки вимагає комплексного підходу. Використання різних методів аналізу та оцінки дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти. Лише у такий спосіб можливо досягти сталого розвитку та забезпечити довгостроковий успіх бізнесу.

2. Реалізація цілей та задач інноваційного підприємництва в умовах сучасних викликів потребує подальшої інтеграції сталих практик, впровадження екологічно чистих технологій, розвиток людського капіталу, зменшення відходів та ефективне використання ресурсів, інвестування в навчання та розвиток працівників, створення сприятливих умов праці, поширення практики партнерства та співпраці, удосконалення та розширення спектру наявних партнерських відносин з іншими підприємствами, науковими установами та громадськими організаціями з метою спільного вирішення екологічних та соціальних проблем, підвищення рівня інноваційної культури, створення середовища, яке сприяє генерації нових ідей та їх впровадженню.

Література:

1. Кальний С. В. Стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності із застосуванням теорії ігор. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 3. Том 31 (70). С. 59—63. URL: <http://surl.li/cldldr>
2. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 80—86. URL: <http://surl.li/arwfxn>
3. Шестаков Д. Інноваційне підприємництво: управління ризиками в бізнесі. Kmbs. 2024. 19 вересня. URL: <http://surl.li/klkmgz>
4. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 354—360. URL: <http://surl.li/ffwlda>
5. Khodakovskiy, Y., Prysiazhniuk, O., Plotnikova, M., Buluy, O. Innovation and investment bases of management

decisions in entrepreneurship. Scientific Horizons. 2020. № 08 (93). С. 21—30. DOI: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-21-30.

6. Ткачук В. І., Швець Т. В., Плотнікова М. Ф. Стратегічне управління інвестиціями у розвиток підприємництва територіальних громад. Агросвіт. 2020. № 24. С. 12—21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.24.12

7. Овдіюк О. М., Присяжнюк О. Ф., Довженко В. А., Плотнікова М. Ф. Інноваційні управлінські рішення у адмініструванні сталого розвитку регіону в умовах covid-19. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 22. С. 114—119. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.22.114

8. Ткачук В. І., Плотнікова М. Ф., Овдіюк О. М., Кुरиленко Д. В., Назимов І. Г., Інноваційний вектор управління інвестиційною та антикризовою діяльністю підприємств. Агросвіт. 2022. № 3. С. 57—63. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.57

9. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Інноваційні технології подолання конфліктів у публічному управлінні сталим розвитком. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 92—97. <http://surl.li/bwnhXu>

10. Булуй О. Г., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 19. С. 312—320.

References:

1. Kal'nyj, S.V. (2020), "Stimulation of subjects of innovative activity under game theory framework", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 3, no. 31 (70), pp. 59—63, available at: <http://surl.li/cldldr> (Accessed 15 Sept 2024).

2. Buhrov, O.V. Buhrova, O.O. and Luk'ianchuk, I.O. (2023), "Sensitivity analysis and scenario analysis in risk management of investment projects", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 80—86, available at: <http://surl.li/arwfxn> (Accessed 15 Sept 2024).

3. Shestakov, D. (2024), "Innovative entrepreneurship: risk management in business", KMBS, available at: <http://surl.li/klkmgz> (Accessed 15 Sept 2024).

4. Yepifanova, I.Yu. and Hladka, D.O. (2018), "Innovative potential of the enterprise: essence, components and factors of influence", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 14, pp. 354—360, available at: <http://surl.li/ffwlda> (Accessed 15 Sept 2024).

5. Khodakovsky, Y. Prysiazhniuk, O. Plotnikova, M. and Buluy, O. (2020), "Innovation and investment bases of management decisions in entrepreneurship", Scientific Horizons, vol. 08 (93), pp. 21—30. DOI: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-21-30.

6. Tkachuk, V. Shvets, T. and Plotnikova, M. (2020), "Strategic investment entrepreneurship management in the territorial communities development", Agrosvit, vol. 24, pp. 12—21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.24.12

7. Ovdiiuk, O.M. Prysiazhniuk, O.F. Dovzhenko, V.A. and Plotnikova, M.F. (2021), "Innovative management decisions in the administration of sustainable development of the region in the conditions of COVID-19", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 22, pp. 114—119. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.22.114

8. Tkachuk, V. Plotnikova, M. Ovdiiuk, O. Kurylenko, D. and Nazimov, I. (2022), "Innovative vector management of enterprises investment and crisis management activities", Agrosvit, vol. 3, pp. 57—63. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.57

9. Khodakivs'kyj, Ye.I. Yakobchuk, V.P. Vojtenko, A.B. Prysiazhniuk, O.F. and Plotnikova, M.F. (2022), "Innovative technologies to overcome conflicts in public administration of sustainable development", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 92—97, available at: <http://surl.li/bwnhXu> (Accessed 15 Sept 2024).

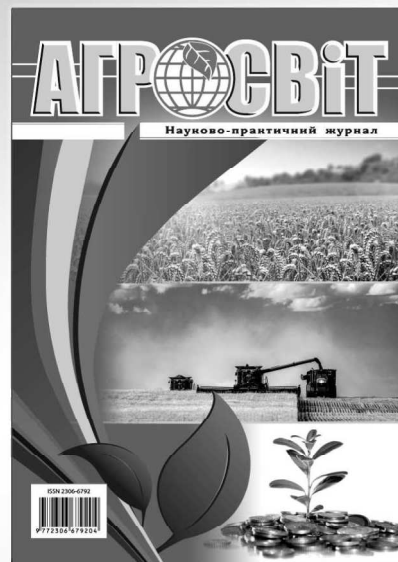
10. Buluj, O.H. Prysiazhniuk, O.F. and Plotnikova, M.F. (2024), "Innovative model for managing sustainable productive socio-economic development of businesses and communities", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 19, pp. 312—320.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

УДК 330:617

- Н. В. Харченко,
д. е. н., професор, Полтавський національний педагогічний університет
ім. В. Г. Короленко, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8668-1596>*
- І. С. Іщенко,
к. е. н., асистент, Полтавський національний педагогічний університет
ім. В. Г. Короленко, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9602-3554>*
- А. В. Ткаченко,
д. пед. н., професор, Полтавський національний педагогічний університет
ім. В. Г. Короленко, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4408-2653>*
- О. В. Большая,
к. е. н., доцент, Полтавський національний педагогічний університет
ім. В. Г. Короленко, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0543-5196>*
- І. В. Бабенко,
к. пед. н., доцент, Полтавський національний педагогічний університет
ім. В. Г. Короленко, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-014X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.29

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ХІРУРГІЧНОГО ЛІКУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ

- N. Kharchenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine
- I. Ishchenko,
PhD in Economics, Assistant, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine
- A. Tkachenko,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine
- O. Bolshaia,
PhD in Economics, Associate Professor, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine
- I. Babenko,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF THE INNOVATIVE PROJECT OF SURGICAL TREATMENT OF THE POPULATION

Зараз у політичних деклараціях широко прийнято, що окремий громадянин повинен бути в основі системи охорони здоров'я. Орієнтований на людину підхід пропагується на політичних, етичних та інструментальних засадах, і, як вважають, він вигідний користувачам послуг, медичним працівникам та системі охорони здоров'я. Однак, на відміну від політики та політичного акценту, що робиться на "зосередженні на особі", продовжуються дискусії щодо його фактичного значення в контексті охорони здоров'я щодо таких понять, як "орієнтована на пацієнта", "орієнтована на користувача", "сімейно-орієнтована" чи "орієнтована на людей" допомога, чи справді "персоналізована" медична допомога, а також стратегії, доступні та ефективні для просування та впровадження "зосередженості на особі" [1].

Мета. Окреслити основні напрямки управління ефективністю інноваційного процесу. Розкрити особливості хірургічної безпеки, щодо контрольного списку хірургічної процедури, щоб підвищити безпеку пацієнтів, які проходять операцію.

Методологічно використаний системний підхід, структуризація, розглядаються організаційні засади інноваційного проєкту хірургічного лікування населення.

Результати роботи. У 2005 році відділ безпеки пацієнтів ВООЗ почав видавати Глобальні виклики безпеки пацієнтів, які об'єднують команди спеціалістів, щоб скласти клінічні рекомендації та інструменти для досліджень, які стосуються питань безпеки пацієнтів. Однією з рекомендацій цього Глобального виклику безпеки пацієнтів було прийняття контрольного списку для використання під час хірургічних процедур. У загальноприйнятому розумінні контрольний список — це фізичний перелік завдань, які потрібно виконати, з певною мірою позначення виконання кожного пункту [3, 4].

Контрольний список розміщує свої дев'ятнадцять пунктів у три "фази" хірургічної процедури: вхід (перед індукцією анестезії, коли пацієнт ще у свідомості); тайм-аут (за присутності хірурга, перед розрізом шкіри); і виходу на основі Універсального протоколу Спільної комісії. Щоб уникнути неоднозначності у визначенні та документуванні завершення кожного етапу, ВООЗ рекомендує, щоб був лише один клініцист (зазвичай медична сестра), відповідальний за позначення кожного пункту контрольного списку.

Необхідно враховувати досвід у сфері проєктування, впровадження, орієнтованого на людей, і контролю над контрольним списком.

Необхідно досягати значних здобутків у продуктивності команди. Використовуючи підтверджену шкалу спостереження для оцінки лідерства, командної роботи, вирішення проблем і обізнаності про ситуацію серед хірургічних бригад, необхідно спостерігати, як команди покращуються більш ніж на чотири бали, перейшовши від "стандартного" до "відмінного" в усіх категоріях. Після повторного впровадження культура будь-якого закладу охорони здоров'я щодо безпеки пацієнтів покаже покращення, а також помітне зниження хірургічних подій, серйозних ускладнень і смертності [2].

Висновки. Успіх технологічних інновацій з часом може згаснути. Отже, для організацій вкрай важливо періодично перевіряти їх, щоб вони могли завчасно виявити зниження продуктивності. Як тільки керівники виявляють таке погіршення, вони повинні визначити причину, а не намагатися негайно змусити людей "приступити до програми". Маючи ці знання, вони можуть перепроектувати та повторно впровадити процес, щоб знову виконати свої обіцянки.

It is now widely accepted in political declarations that the individual citizen should be at the heart of the health care system. A person-centred approach is promoted on policy, ethical and instrumental grounds and is believed to benefit service users, health professionals and the health system. However, in contrast to the policy and political emphasis placed on 'person-centred', debate continues as to its actual meaning in the context of health care in relation to concepts such as 'patient-centred', 'user-centred', 'family-centred' -centered" or "people-centered" care, or truly "personalized" health care, and strategies available and effective to promote and implement "person-centeredness" [1].

Goal. Outline the main directions of managing the effectiveness of the innovation process. To reveal the specifics of surgical safety, regarding the surgical procedure checklist, to increase the safety of patients undergoing surgery.

Methodologically, a systematic approach, structuring is used, the organizational principles of an innovative project of surgical treatment of the population are considered.

Work results. In 2005, WHO's Patient Safety Division began publishing the Global Patient Safety Challenges, which bring together specialist teams to produce clinical guidelines and research tools that address patient safety issues. One of the recommendations of this Global Patient Safety Challenge was the adoption of a checklist for use during surgical procedures. In the conventional sense, a checklist is a physical list of tasks that need to be completed, with some indication of the completion of each item [3, 4].

The checklist places its nineteen items into three "phases" of the surgical procedure: entry (before induction of anesthesia, when the patient is still conscious); time-out (in the presence of the surgeon, before the skin incision); and withdrawal based on the Universal Protocol of the Joint Commission. To avoid ambiguity in defining and documenting the completion of each step, WHO recommends that there be only one clinician (usually a nurse) responsible for ticking off each checklist item.

Experience in human-centered design, implementation, and checklist control should be considered.

Significant gains in team productivity must be achieved. Using a validated observational scale to assess leadership, teamwork, problem solving, and situational awareness among surgical teams, teams should be observed to improve by more than four points, moving from "standard" to "excellent" in all categories. After re-implementation, the patient safety culture of any health care facility will show improvement, with marked reductions in surgical events, major complications, and mortality [2].

Conclusions. The success of technological innovation may fade over time. Hence, it is imperative for organizations to check them periodically so that they can detect performance declines early. As soon as managers detect such deterioration, they should identify the cause rather than immediately trying to get people to "get on the program." Armed with this knowledge, they can redesign and re-implement the process to once again deliver on their promises.

Ключові слова: інновація, проєкт, контрольний список, хірургічна процедура, продуктивність команди, оцінка лідерства.

Key words: innovation, project, checklist, surgical procedure, team productivity, leadership assessment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сфері охорони здоров'я та багатьох інших закладів: ефективність інноваційного процесу з часом погіршується. Замість того, щоб автоматично відкидати його, організації повинні зрозуміти причини. Потім вони можуть вирішити перепроєктувати та повторно запровадити процес.

У сфері охорони здоров'я та багатьох інших сферах інновації — це невпинне прагнення. Коли багатообіцяючий інноваційний процес не виправдовує очікувань або коли свіжа інновація з роками слабшає і зрештою втрачає свою ефективність, необхідне повторне впровадження: переосмислення інноваційного процесу в контексті організації, внесення необхідних змін, а потім його повторне впровадження.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) у 2008 році опублікувала контрольний список хірургічної безпеки ВООЗ, щоб підвищити безпеку пацієнтів, які проходять операцію. Контрольний список служить для того, щоб нагадати хірургічній бригаді про важливі дії, які необхідно виконати до та після хірургічної процедури, щоб зменшити побічні ефекти, такі як інфекції місця операції або збережені інструменти. Це один з доступних і надійних інструментів для зниження смертності від хірургічного втручання в країнах з низьким і середнім рівнем доходу.

Часто контрольний список дотримується за формою, але не за духом, що свідчить про відсутність закладеної культури безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням сучасної проблематики з питань безпеки пацієнтів щодо прийняття контрольного списку для використання під час хірургічних процедур займаються Рэйчел Мойал-Смит, Кайсин Йи, Мэри Бриндл, Елен Нолті, Шеррі Меркур, Андерс Анелл.

МЕТА СТАТТІ

Окреслити основні напрямки організаційних засад інноваційного проєкту хірургічного лікування населення. Розкрити особливості командної роботи щодо контрольних списків для безпеки пацієнтів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У 2004 році Всесвітня асамблея охорони здоров'я (ВНА) заснувала міжнародний альянс ВООЗ із безпеки пацієнтів для вирішення проблем несприятливих наслідків небезпечної медичної допомоги. Глобальна ініціатива з надання невідкладної та основної хірургічної допомоги та Рекомендації щодо надання необхідної допомоги при травмах зосереджені на доступі та якості. У 2005 році відділ безпеки пацієнтів ВООЗ почав видавати Глобальні виклики безпеки пацієнтів, які об'єднують команди спеціалістів, щоб скласти клінічні рекомендації та інструменти для досліджень, які стосуються питань безпеки пацієнтів, таких як миття рук [3, 4].

Однією з рекомендацій цього Глобального виклику безпеки пацієнтів було прийняття контрольного списку для використання під час хірургічних процедур. У загальноприйнятому розумінні контрольний список — це фізичний перелік завдань, які потрібно виконати, з певною мірою позначення виконання кожного пункту (наприклад, квадрат, який потрібно заповнити галочкою). Хоча це просте втручання, контрольний список історично використовувався в багатьох професіях як організаційний інструмент і як інструмент безпеки [3, 4].

Складаючи те, що пізніше стане Контрольним списком хірургічної безпеки (SSC) ВООЗ, група "Безпечна хірургія рятує життя" поставила перед собою три цілі: простота, широке застосування та можливість вимірювання. Це викликано певним впливом попереднього дослідження, яке показало значне зниження інфекцій цен-

тральної лінії після використання контрольного списку, який детально описує основні кроки та вимоги до гігієни. При виконанні операції щонайменші погрішності в асептиці і недооцінка важливості антисептики призводять до збільшення частоти гнійних ускладнень і смертності.

Основні шляхи передачі внутрішньо лікарняної інфекції:

- аерозольний(повітряно-крапельний та повітряно-пиловий);
- контактний, у тому числі парентеральний;
- фекально-оральний, зокрема аліментарний;
- трансмісивний.

Основні фактори передачі інфекції:

- повітря;
- руки;
- об'єкти довкілля [5].

Контрольний список розміщує свої дев'ятнадцять пунктів у три "фази" хірургічної процедури: вхід (перед індукцією анестезії, коли пацієнт ще у свідомості); тайм-аут (за присутності хірурга, перед розрізом шкіри); і виходу на основі Універсального протоколу Спільної комісії. На кожній із цих фаз присутні члени хірургічної бригади зупиняються та переконуються, що відповідні заходи безпеки виконано (або є вагома причина відмовитися від цієї вимоги для процедури). Щоб уникнути неоднозначності у визначенні та документуванні завершення кожного етапу, ВООЗ рекомендує, щоб був лише один клініцист (зазвичай медична сестра), відповідальний за позначення кожного пункту контрольного списку.

Елемент безпеки

Вхід (перед індукцією анестезії)

Чи підтвердив пацієнт свою особу, місце, процедуру та згоду?

Чи позначено місце?

Чи завершено перевірку анестезіологічного апарату та ліків?

Пульсоксиметр на пацієнті та чи працює?

Чи є у пацієнта відома лікарська алергія?

Чи є у пацієнта ускладнені дихальні шляхи чи ризик аспірації?

Чи є у пацієнта ризик втрати крові > 500 мл? (7 мл/кг у дітей)

Тайм-аут (перед розрізом шкіри)

Переконайтеся, що всі члени команди представилися іменами та ролями.

Підтвердьте ім'я пацієнта, процедуру та місце, де буде зроблений розріз.

Чи була проведена антибіотикопрофілактика протягом останніх 60 хвилин?

Очікувані критичні події для хірурга:

Які критичні чи нестандартні кроки?

Скільки триватиме розгляд справи?

Яка очікувана крововтрата?

Очікувані критичні події для анестезіолога:

Чи є якісь занепокоєння щодо конкретного пацієнта?

Очікувані критичні події для медсестринської бригади:

Чи була підтверджена стерильність (включаючи результати індикаторів)?

Чи є проблеми з обладнанням чи якісь занепокоєння?

Чи відображається важливе зображення?

Вихід (перед тим, як пацієнт покине операційну)

Медсестра усно підтверджує:

Назва процедури

Завершення підрахунку інструментів, губок і голів

Маркування зразків (прочитайте вголос етикетки зразків, включаючи ім'я пацієнта)

Чи є якісь проблеми з обладнанням, які необхідно вирішити

Для хірурга, анестезіолога та медсестри: які ключові проблеми для відновлення та лікування цього пацієнта? [3, 4]

Необхідно враховувати досвід у сфері проєктування, впровадження, орієнтованого на людину, і контролю над контрольным списком.

Необхідно досягати значних здобутків у продуктивності команди. Використовуючи підтверджену шкалу спостереження для оцінки лідерства, командної роботи, вирішення проблем і обізнаності про ситуацію серед хірургічних бригад, необхідно спостерігати, як команди покращуються більш ніж на чотири бали, перейшовши від "стандартного" до "відмінного" в усіх категоріях. Після повторного впровадження культура будь-якого закладу охорони здоров'я щодо безпеки пацієнтів покаже покращення, а також помітне зниження хірургічних подій, серйозних ускладнень і смертності [2].

Визначається чотири принципи, які є ключовими для успіху спроб повторного впровадження.

1. Поєднайте організаційні виклики з існуючими інноваціями.

Визначте найактуальніші проблеми вашої організації, а потім використовуйте їх як лінзу, через яку свіжим поглядом погляньте на існуючі інновації. Досліджуючи тенденції безпеки, керівники можуть помітити, що контрольний список став рутинним процесом, зосередженим на завданнях, замість того, щоб заохочувати навмисне спілкування про безпеку.

Вони можуть визнати, що деякої шкоди, якій можна було б запобігти, можна було б уникнути, якби контрольний список використовувався якомога повніше. Але замість того, щоб розпочати нову організаційну ініціативу, яка додасть ще один рівень процесу для хірургічних команд, керівники вирішують інвестувати в перезапровадження контрольного списку таким чином, щоб вирішити проблеми.

2. Переосмисліть те, що можливо.

Процес повторного впровадження полягає в переосмисленні того, що існує. Переосмислюючи припущення, очікування та поточні системи, повторне впровадження може змінити інновацію, яка застаріла.

Подивившись на культуру хірургії, стає зрозуміло, що комунікація може бути напруженою через ієрархію команди: медсестри вирішували адміністративні завдання, а хірурги командували операційною, що дозволяло мало спілкування між ролями. Передбачив майбутнє, у якому кожен член команди визначав би пріоритети та брав на себе відповідальність за контрольний список і ділився можливостями для виступів.

З цією метою новий контрольний список містив підказки для розмови для команд про ключові дії, і кожному члену команди було призначено частину контрольного списку для ведення, виділивши жирним шрифтом свою назву на самому контрольному списку. Повторне запровадження цього нового контрольного списку

може допомогти очолити трансформацію місцевої культури безпеки, спонукаючи членів команди спілкуватися один з одним і дозволяючи кожному висловлювати занепокоєння та бути лідером у сфері безпеки пацієнтів.

3. Наберіть імпульс для подолання рутинних звичок.

Повторне впровадження вимагає узгоджених зусиль, щоб створити низку підтримки. Це передбачає невинне залучення персоналу, переконливі повідомлення та повторення. Почуття терміновості має бути прищеплено персоналу. Швидкі цикли тестування та адаптації мають вирішальне значення для нарощування імпульсу.

Однак звички, створені "старим способом" ведення речей, можуть стати серйозною перешкодою. Таким чином, процес повторного впровадження повинен включати виявлення та усунення проблемної поведінки. Це не повинно розтягуватися. Повинен відбутися безпомилковий зсув, який створює чітке "до" і "після", щоб люди не поверталися до старої поведінки.

Наприклад, можливо створити навчальні відео, щоб продемонструвати, як слід використовувати новий контрольний список, забезпечивши орієнтир для того, як виглядає активна участь команди та спілкування. Крім того, замість того, щоб медсестра читала контрольний список із паперу, можна перетворили контрольний список на плакат, який займав значну площу на стінах операційної. Він став би візуальною підказкою та фокусом для команд із яскравими зелено-фіолетовими заголовками та жирними чорними літерами. Можливо створити інструмент, щоб відстежувати, як команди використовували контрольний список протягом тривалого періоду, тому, якщо окремі особи впали в свою стару поведінку, вони могли швидко втрутитися шляхом виправлення та інструктажу щодо правильного використання контрольного списку.

4. Приймайте вразливість.

Повторне впровадження є за своєю суттю вразливим процесом. Лідери повинні бути готові виявляти проблеми та протистояти невдачам. Співробітники можуть чинити опір повторному впровадженню, не бажаючи змінювати щось, з чим вони знайомі і вважають достатньо хорошим. Дійсно, члени хірургічного персоналу можуть відкрито сумніватися, чому контрольний список змінено, можуть бути скептично налаштовані щодо того, що це дійсно вплине на комунікацію команди, і хвилювалися, що це займе надто багато часу, додаючи більше роботи до їхніх і без того насичених днів у операційній [2].

Однією з важливих причин успіху повторного запровадження є сильна підтримка керівників хірургічних відділень, які чітко говорили про можливості для вдосконалення, з ентузіазмом прийняли його використання та підтримали ініціативу разом із персоналом. Наприклад, хірург, який очолював команду впровадження, проводив зустрічі з кожним хірургічним відділенням, де вона пояснювала причину повторного впровадження, описувала, як можна було б запобігти несприятливим явищам, оптимізувавши контрольний список, і поділилася результатами опитування персоналу щодо культури.

Іншим важливим лідером може стати шанований серед хірургів, який погодився бути одним із перших, хто випробував новий контрольний список, і зіграв роль у навчальних відео. Здатність таких лідерів зосереджуватися на необхідності повторного впровадження та

повідомляти про своє бачення та відданість створювати підтримку нового контрольного списку серед хірургічних бригад.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Успіх технологічних інновацій з часом може згаснути. Отже, для організацій вкрай важливо періодично перевіряти їх, щоб вони могли завчасно виявити зниження продуктивності. Як тільки керівники виявляють таке погіршення, вони повинні визначити причину, а не намагатися негайно змусити людей "приступити до програми". Маючи ці знання, вони можуть перепроектувати та повторно впровадити процес, щоб знову виконати свої обіцянки.

Література:

1. Ellen Nolte, Sherry Merkur, Anders Anell. Achieving Person-Centred Health Systems Evidence, Strategies and Challenges. Cambridge University, 2020. 422 p. URL: https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/357F6CAB2DA34CC6C57D5416F05E9483/9781108790062AR.pdf/Achieving_Person-Centred_Health_Systems.pdf?event-type=FTLA
2. Rachel Moyal-Smith, Kaisin Yee and Mary Brindle. How to Salvage a Useful Process That Isn't Working Anymore. URL: <https://hbr.org/2024/07/how-to-salvage-a-useful-process-that-isnt-working-anymore>
3. "WHO surgical safety checklist and implementation manual". World Health Organization. 2010. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/WHO_Surgical_Safety_Checklist
4. Gawande A (2010). The Checklist Manifesto: How to Get Things Right. United States: Picador. p. 30.
5. Тарасюк В.С., Любаpecь Г.У., Шайдаюк О.І. Санітарно-протиепідемічний контроль лікувально-профілактичних закладів / Вінниця, 2002. 65 с

References:

1. Nolte, E. Merkur, S. and Anell, A. (2020), Achieving Person-Centred Health Systems Evidence, Strategies and Challenges, Cambridge University, Cambridge, UK, available at: https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/357F6CAB2DA34CC6C57D5416F05E9483/9781108790062AR.pdf/Achieving_Person-Centred_Health_Systems.pdf?event-type=FTLA (Accessed 15 Sept 2024).
 2. Moyal-Smith, R. Yee, K. and Brindle, M. (2024), "How to Salvage a Useful Process That Isn't Working Anymore", available at: <https://hbr.org/2024/07/how-to-salvage-a-useful-process-that-isnt-working-anymore> (Accessed 15 Sept 2024).
 3. World Health Organization (2010), "WHO surgical safety checklist and implementation manual", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/WHO_Surgical_Safety_Checklist (Accessed 15 Sept 2024).
 4. Gawande, A (2010), The Checklist Manifesto: How to Get Things Right, Picador, United States.
 5. Tarasiuk, V.S., Liubarets', H.U. and Shajdaiuk, O.I. (2002), Sanitarno-protyepidemichnyj kontrol' likuval'no-profilaktychnykh zakladiv [Sanitary and anti-epidemic control of medical and preventive facilities], Vinnytsia, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.*

І. В. Височин,

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1738-8553>

Т. С. Передерій,

аспірант, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0168-8164>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.34

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Vysochyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

T. Perederii,

Postgraduate student, State University of Trade and Economics

ANTI-CRISIS FINANCIAL FORECASTING IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено значення фінансового прогнозування в антикризовому управлінні з метою забезпечення сталого розвитку підприємства на економічних, соціальних та екологічних засадах. Сталий розвиток є одним із пріоритетів стратегічного управління підприємством. Оскільки сучасні підприємства функціонують в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростаючих вимог споживачів до екологічності та соціальної відповідальності, важливо розглядати проблематику їх сталого розвитку в контексті антикризового управління. Антикризове управління підприємств спрямоване на забезпечення сталого розвитку в таких умовах та є фактором виживання й процвітання бізнесу. У статті виділено основні напрями взаємозв'язку антикризового управління та сталого розвитку, які полягають в тому, що антикризове управління може сприяти досягненню сталого розвитку шляхом збільшення соціальної відповідальності підприємств, підвищення ефективності управління підприємствами, ефективності використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та створення нових робочих місць, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення екологічної безпеки.

Кризові ситуації підкреслюють необхідність запровадження ефективних інструментів антикризового управління, зокрема, фінансового прогнозування, що дозволяють підприємствам не тільки виживати в умовах кризи, але й забезпечувати стаке зростання в довгостроковій перспективі. У статті розглянуто сутнісні характеристики механізму забезпечення сталого розвитку підприємства на засадах антикризового фінансового прогнозування. Наведено методи та прийоми фінансового прогнозування, методичні підходи до діагностики ймовірності банкрут-

ства підприємств в контексті антикризового управління, а також рекомендації щодо вдосконалення фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних викликів та умов невизначеності. Своєчасне виявлення передкризового стану та прогнозування вірогідності настання фінансової кризи мають найважливіше значення для забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

The article examines the importance of financial forecasting in crisis management with a view to ensuring sustainable development of an enterprise on economic, social and environmental grounds. Sustainable development is one of the priorities of strategic management of an enterprise. Since modern enterprises operate in conditions of economic instability, increased competition and growing consumer demands for environmental friendliness and social responsibility, it is important to consider the issues of their sustainable development in the context of crisis management. The components of crisis management of enterprises are ensuring sustainable development in such conditions and a key factor in the survival and prosperity of business. The article highlights the main directions of interrelation between crisis management and sustainable development, which are that crisis management can contribute to achieving sustainable development by increasing the social responsibility of enterprises, improving the efficiency of enterprise management, resource efficiency, reducing the negative impact on the environment and creating new jobs, reducing the negative impact on the environment and ensuring environmental safety.

Crisis situations emphasise the need to introduce effective anti-crisis management tools, in particular, financial forecasting, which allow enterprises not only to survive in a crisis, but also to ensure sustainable growth in the long term. The article considers the essential characteristics of the mechanism for ensuring sustainable development of an enterprise on the basis of anti-crisis financial forecasting. The article presents methods and techniques of financial forecasting, methodological approaches to diagnosing the probability of bankruptcy of enterprises in the context of crisis management, as well as recommendations for improving financial forecasting at an enterprise in the context of modern challenges and uncertainty. Timely detection of the pre-crisis state and forecasting the likelihood of a financial crisis are of paramount importance for ensuring financial stability and improving the efficiency of an enterprise's economic activity.

Ключові слова: сталий розвиток, фінансова криза, банкрутство, антикризове управління, фінансове прогнозування.

Keywords: sustainable development, financial crisis, bankruptcy, crisis management, financial forecasting.

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

Сталий розвиток підприємства — це процес, спрямований на забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Він передбачає баланс інтересів усіх зацікавлених сторін, таких як власники, працівники, клієнти, постачальники, а також довкілля. Сталий розвиток задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості задоволення потреб майбутніх поколінь. Він передбачає збалансований розвиток трьох основних складових: економіки, суспільства та навколишнього середовища. Забезпечення довгострокової конкурентоздатності підприємств на засадах сталого розвитку є пріоритетним завданням антикризового управління підприємствами в сучасних економічних реаліях.

Антикризове управління стає важливим елементом стратегічного менеджменту, дозволяючи підприємствам

не лише реагувати на кризи, але й запобігати їм, мінімізувати їх негативні наслідки та використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку. Це включає аналіз ризиків, розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, впровадження систем раннього попередження та постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Сталість розвитку підприємств на основі антикризового управління сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпеченню фінансової стабільності та стійкого зростання в довгостроковій перспективі. Особливо актуальним в умовах війни та євроінтеграційних процесів, що вимагають адаптації до нових ринкових умов, змін у регуляторному середовищі та нових стандартів якості, для українських підприємств є питання антикризового фінансового прогнозування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгостро-

кової конкурентоспроможності присвячено праці таких науковців, як Ю. Середюк, О. Хринюк [1], Т. Степаненко [2], В. Хаустова, Ш. Омаров [3] та ін.

О. Кононенко [4] виділяє такі основні напрями взаємозв'язку антикризового управління та сталого розвитку:

— економічний напрям — антикризове управління сприятиме досягненню сталого розвитку шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та створення нових робочих місць.

— соціальний напрям — антикризове управління спрямоване на досягнення сталого розвитку через збереження соціальної стабільності, підвищення якості життя населення та соціальної справедливості.

— екологічний напрям — антикризове управління забезпечує зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та формування екологічної безпеки.

Науковці М. Дідух [5], А. Дунська, У. Письмена [6], Л. Квятковська [7] досліджували сталий розвиток на засадах раціонального використання ресурсів, створення нових робочих місць; захисту прав людини та поваження дискримінації; розвитку соціальної інфраструктури; залучення населення до прийняття рішень; розвитку відновлюваних джерел енергії тощо.

А. Зубкова, А. Макаренко, Р. Місюня, Д. Майгурова та ін. [8] виокремлюють такі складові досягнення сталого розвитку, як енергозбереження, корпоративна соціальна відповідальність, екологістика, стратегічне управління, міжнародне співробітництво. Енергозбереження є важливою складовою сталого розвитку, оскільки дозволяє зменшити споживання енергії та знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Корпоративна соціальна відповідальність є добровільним вкладом підприємств у розвиток суспільства та навколишнього середовища. Вона включає такі аспекти, як соціальна справедливість, захист прав людини, екологічна безпека. Екологістика є наукою про взаємодію людини з навколишнім середовищем. Вона вивчає проблеми охорони навколишнього середовища та розробляє методи їх вирішення. Стратегічне управління є процесом визначення напрямків розвитку підприємства та розробки заходів для їх досягнення.

Теоретичні питання та практичні підходи до антикризового фінансового прогнозування розглядаються у наукових працях таких дослідників, як О. Крук, С. Єлєцьких, С. Борисова [10], Л. Костирко, В. Конєв [12], С. Семенової [14], А. Нечипоренко [18], прогнозування банкрутства підприємства — у роботі Г. Рябенко, О. Верланова, С. Клименко [11] та ін.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є висвітлення теоретичних та практичних засад антикризового фінансового прогнозування в системі забезпечення сталого розвитку підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління — це процес, спрямований на запобігання і подолання кризових ситуацій. Сталий

розвиток підприємства на засадах антикризового управління передбачає інтеграцію цих двох процесів. Тобто підприємство має не лише відповідально використовувати природні ресурси, захищати навколишнє середовище та створювати умови для благополуччя співробітників та місцевих громад, але також бути готовим до виникнення кризових ситуацій і мати план дій щодо їх подолання. Важливо відзначити, що сталий розвиток підприємства на засадах антикризового управління є складним і багатограним процесом, який вимагає від підприємства постійного вдосконалення та розвитку. Однак, переваги сталого розвитку підприємства на засадах антикризового управління є значними. Підприємства, які прагнуть до сталого розвитку, допомагають створювати більш стійкий світ для себе і для майбутніх поколінь.

Серед основних інструментів антикризового управління підприємств є: антикризова фінансова діагностика; антикризове фінансове прогнозування і планування; антикризове бюджетування; організація оперативної і стратегічної антикризової діяльності; контроль реалізації антикризової фінансової політики; оцінка ефективності антикризового управління [15].

Сучасні підприємства зазнають суттєвих впливів від різноманітних кризових ситуацій. Протягом останніх років, пандемія COVID-19 завдала значних ударів по багатьох секторах економіки, викликаючи суттєві зміни у споживчій поведінці, логістичних ланцюгах та вимогах до безпеки. Пандемія змусила підприємства швидко адаптуватися до нових умов. Однак, на зміну пандемічній кризі прийшла ще більш руйнівна — війна в Україні. Військові дії спричинили знищення інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів постачання та масову міграцію населення. Підприємства вимушені працювати в умовах постійної невизначеності, ризиків безпеки та економічної нестабільності.

Такі кризові ситуації підкреслюють необхідність запровадження ефективних інструментів антикризового фінансового прогнозування, що дозволяють підприємствам не тільки виживати в умовах кризи, але й забезпечувати стаке зростання в довгостроковій перспективі.

Фінансові прогнози сприяють виявленню потенційних ризиків, пов'язаних з різними напрямками діяльності підприємства, які, в свою чергу, підвищують надійність фінансових прогнозів. Такий підхід дозволяє розробити більш ефективні стратегії управління ризиками та підвищити фінансову стійкість підприємства [18].

Основною причиною виникнення загрози банкрутства підприємств є виникнення та розвиток фінансової кризи. Фінансова криза — це незапланований процес з обмеженою діяльністю та можливостями, який впливає на фінансові відносини, дає непередбачувані результати та загрожує подальшому розвитку та виживанню підприємства. Своєчасне виявлення передкризових умов та прогнозування ймовірності фінансової кризи мають вирішальне значення для забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

О. Крук та ін. пропонують для прогнозування потенційного настання фінансової кризи на підприємствах використовувати логістичну модель (logit-модель)

Таблиця 1. Опис механізму забезпечення сталого розвитку підприємства на засадах антикризового фінансового прогнозування

Компонент	Характеристика
Важелі	Економічні (інвестиції, ціноутворення, асортиментна політика, кредитування, лізинг), соціальні (розвиток персоналу, мотивація, корпоративна культура, соціальна відповідальність), екологічні (енергоефективність, ресурсозбереження, екологічний маркетинг, екологічна сертифікація)
Принципи	Цілеспрямованості (під кутом зору поставлених перед дослідженням завдань), системності (побудова антикризового прогнозу на підставі системи методів і моделей), альтернативності (побудова альтернатив, виходячи із можливості існування якісно різних варіантів подолання кризових явищ та засобів попередження їх виникнення у майбутньому), адекватності (методи і моделі антикризових прогнозів пройшли експериментальну перевірку щодо точності у визначенні причин кризових явищ), інформаційної єдності (застосування інформації на одному рівні узагальнення і цілісності ознак), послідовного розв'язання невизначеності (рух від виявлення причин кризових явищ до визначення можливих напрямків їх усунення та запобігання)
Функції	Аналіз кризових процесів та явищ у сфері управління фінансами, виявлення причин їх виникнення, оцінка масштабів фінансової кризи, виявлення можливих альтернативних засобів подолання фінансової кризи, контроль реалізації антикризових заходів
Інструменти	Hedging, SWOT аналіз, Керуюча компанія, Strategic Planning, Benchmarking, Big Data Analytics, Crisis management audits, Crisis Management Planning, Crisis management plans, Mission Statements and Vision Statements, PEST аналіз, Porter five forces analysis, Price Optimization Models, Reputational risk assessments, Scenario planning, Комунікаційні пристрої, Політика
Методи	Фактографічні, експертні, екстраполяції, математичного моделювання тощо

Джерело: розроблено авторами на основі [16; 17].

Джеймса Олсона при оцінці банкрутства:

$$P = 1: (1 + \exp^{-Y}) \quad (1),$$

де P — ймовірність фінансової кризи для i -го підприємства;

$\exp$ — показник степеню (число Ейлера), що дорівнює 2,71828...;

Y — змінна, яка залежить від факторних характеристик і має вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n \quad (2)$$

де $X_1, \dots, X_n$ — значення n -ї кількості факторних показників для i -го підприємства (наприклад, коефіцієнти загальної ліквідності, концентрації позикового капіталу, фінансової стабільності, маневреності власного капіталу, платоспроможності, рентабельності, коефіцієнт фінансового ризику тощо);

β_0 — вільний коефіцієнт (відрізок); $\beta_1, \dots, \beta_n$ — коефіцієнти відповідних факторних характеристик, які оцінюються в процесі побудови логіт-моделі.

Зазначене рівняння свідчить про те, що існує лінійна залежність між ймовірністю фінансової кризи та набором показників, що характеризують діяльність підприємства з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства, зовнішніх умов діяльності, особливостей корпоративного управління тощо. Логітна модель дозволяє перетворити лінійну регресію в логістичну регресію та отримати її результати в діапазоні $[0; 1]$. Відтак, 0 означає мінімальну ймовірність фінансової кризи, а 1 — максимальну [10].

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства на засадах антикризового фінансового прогнозування має бути гнучким і адаптивним, оскільки економічні умови можуть швидко змінюватися. Він спрямований на

збереження діяльності та розвиток компанії навіть у найважчі періоди. Сталість розвитку підприємств в умовах сучасних викликів значною мірою залежить від здатності керівництва підприємств впроваджувати інструменти антикризового фінансового прогнозування, які дозволять зменшити негативні наслідки фінансових криз та використати їх як можливості для розвитку та інновацій. Антикризове фінансове прогнозування використовується для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів.

Досягнення сталого розвитку підприємства є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Механізм забезпечення сталого розвитку на засадах антикризового фінансового прогнозування є ефективним інструментом для досягнення цієї мети. Опис механізму забезпечення сталого розвитку підприємства на засадах антикризового фінансового прогнозування можна систематизувати у Табл. 1.

При фінансовому прогнозуванні на підприємстві застосовуються різні методи, які використовують як якісне прогнозування, так і кількісне прогнозування. Спеціальні методи та прийоми фінансового прогнозування прийнято поділяти на такі групи: методи експертних оцінок (передбачають багатоступеневе опитування експертів за спеціальними схемами та подальшу обробку отриманих результатів за допомогою інструментарію економічної статистики (метод Дельфі, метод комісії, метод віднесеної оцінки, метод прогнозованого графа)); методи екстраполяції (передбачають поширення на майбутнє тенденцій, що склалися в ретроспективі); методи економіко-математичного моделювання (базуються на побудові моделей, які з певною ймовірністю описують

динаміку фінансових показників залежно від факторів, що впливають на фінансові процеси) [18].

У сучасній невизначеній обстановці важливим завданням будь-якого бізнесу є прогнозування ймовірності банкрутства. Слід зазначити, що насправді немає способу найбільш достовірно передбачити банкрутство. Світовий досвід показує, що найбільш популярними стали моделі стохастичного факторного аналізу, засновані на Z-моделі регресії, особливо моделі Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера та Г. Тішоу. При оцінці ймовірності банкрутства найбільш широко використовується модель Альтмана "Z-score", де індекс Альтмана базується на показниках, що характеризують діяльність компанії за певний проміжок часу. Однак у вітчизняній практиці ця модель не завжди застосовна через складність розрахунку відношення ринкової вартості акцій до балансової вартості позикового капіталу (розкривати цю інформацію можуть лише великі біржові компанії) [12; 18].

Г. Рябенко, О. Верланов, С. Клименко [11] з метою прогнозування кризових явищ у функціонуванні підприємств пропонують проводити оцінку діагностики банкрутства за використанням вітчизняних моделей, зокрема, О. Терещенка, яка дозволяє враховувати галузеві особливості:

$Z_{тер} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ (3),

де X_1 — відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 — відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 — відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 — відношення прибутку до виручки;

X_5 — відношення запасів до виручки;

X_6 — відношення виручки до середньорічної суми активів.

Точність моделі у прогнозуванні банкрутства становить 95%. Отримані значення Z є інтегральним показником. Якщо $Z_{тер} > 2$ — ризик банкрутства відсутній; $1 < Z_{тер} < 2$ — спостерігається фінансова стійкість підприємства;

$0 < Z_{тер} < 1$ — існує ризик банкрутства [11].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, механізм забезпечення сталого розвитку підприємства на засадах антикризового фінансового прогнозування — це система, яка використовує важелі, принципи, функції, інструменти та методи для забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства в умовах мінливого ринку та конкурентного середовища. Для підвищення ефективності фінансових прогнозів слід використовувати сценарний підхід. Є кілька альтернативних сценаріїв, які необхідно розробити. Фінансові прогнози для кожного є оптимістичними, песимістичними, базовими. Завдяки аналізу сценаріїв можна краще зрозуміти потенційні ризики та можливості. При оновленні сценаріїв слід враховувати нову інформацію та зміни в оточенні [18]. Антикризове фінансове прогнозування є основою механізму забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно забезпечує своєчасне виявлення та усунення фінансових криз, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Література:

1. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9588>.
2. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136–141.
3. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 265—273.
4. Кононенко О. Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ: "Прінт сервіс", 2016. 109 с. URL: https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2021/04/posibnik_kononenko.pdf
5. Дідух С. М. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4588>
6. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8443>
7. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85—89.
8. Зубкова А., Макаренкова Б., Місюня Р., Майгурова Д., Вводяхіна М., Ігнатова А. Вибір між сталим розвитком та корпоративною соціальною відповідальністю у міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2022. № 3—4. С. 81—93.
9. Селюченко Н. Є., Данилович Т. Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 299—306.
10. Крук О., Єлєцьких С., Борисова С. Прогнозування вірогідності настання фінансової кризи на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 159—164. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-21>
11. Рябенко Г., Верланов О., Клименко С. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 238—244. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>
12. Костирко Л. А., Конєв В. В. Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1 (53). С. 29—39.
13. Guryanova I. S., Gvozdytskyi V. S., Dymchenko O. V., Rudachenko O. A. Моделі прогнозування в механізмі раннього інформування і попередження фінансових криз у корпоративних системах. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 3 (26). С. 303—312. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i26.144280>
14. Semenova S. Financial forecasting in the enterprise strategic management system. *Investments: practice and experience*. 2024. № 16. Р. 150—157. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.150>

15. Батрак О.В., Тарасенко О.І. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 52-1. С 111—115. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.52-17>

16. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>

17. Рубан В.М. Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. 2014. С. 23.

18. Нечипоренко А. В. Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. European scientific journal of economic and financial innovation. 2024. № 1 (13). С. 228—237. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/276>

References:

1. Seredyuk, Y. M. and Khryniuk, O. S. (2021), "Management of enterprises on the basis of sustainable development to ensure their long-term competitiveness", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588> (Accessed 27 Sept 2024).

2. Stepanenko, T. O. (2020), "Theoretical and methodological principles of sustainable development of the enterprise", *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, vol. 31 (40), no. 6, pp. 136—141.

3. Haustova, V.E. and Omarov, S.A. (2018), "The concept of sustainable development as a paradigm of society development", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 265—273.

4. Kononenko, O. Yu. (2016), *Aktual'ni problemy staloho rozvytku* [Actual problems of sustainable development: a study guide], Print Service, Kyiv, Ukraine, available at: https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2021/04/posibnik_kononenko.pdf (Accessed 27 Sept 2024).

5. Didukh, S.M. (2015), "Strategy of sustainable development of food and beverage enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4588> (Accessed 27 Sept 2024).

6. Dunska, A.R. and Pismany, U.E. (2020), "Formation of the innovative mechanism of the enterprise on the basis of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443> (Accessed 27 Sept 2024).

7. Kvyatkovska, L.A. (2013), "Implementation of the principles of the concept of sustainable development in the activities of the enterprise", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1, pp. 85—89.

8. Zubkova, A. Makarenkova, B. Misyunya, R. Maigurova, D. Vvodyakhina, M. and Ignatova, A. (2022), "The choice between sustainable development and

corporate social responsibility in international business", *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 3—4, pp. 81—93.

9. Selyuchenko, N. E. and Danilovych, T. B. (2019), "Sustainable development of an enterprise as a prerequisite for the successful functioning of business and its relationship with the sustainable development of higher-level socio-economic systems", *Infrastruktura rynku*, vol. 29, pp. 299—306.

10. Kruk, O. Yeletskih, S. and Borisova, S. (2024), "Predicting the probability of a financial crisis at an enterprise", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 159—164. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-21>.

11. Ryabenko, G. Verlanov, O. and Klymenko, S. (2023), "Forecasting enterprise bankruptcy as a component of anti-crisis financial management", *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 18, pp. 238—244. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>.

12. Kostyrko L. A. and Konev, V. V. (2024), "Financial forecasting in the anti-crisis management of enterprises", *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 1 (53), pp. 29—39.

13. Guryanova, I. S. Gvozdytskyi, V. S. Dymchenko, O. V. and Rudachenko, O. A. (2018), "Forecasting models in the mechanism of early warning and prevention of financial crises in corporate systems", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 3 (26), pp. 303—312. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i-26.144280>.

14. Semenova, S. (2024), "Financial forecasting in the system of strategic management of the enterprise". *Investments: practice and experience*, [Online], vol. 16, pp. 150—157. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.16.150>.

15. Batrak, O.V. and Tarasenko, O.I. (2020), "Theoretical construction of crisis management of enterprises: definition, components, stages, principles", *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 52-1, pp. 111—115. <https://doi.org/10.32843/bses.52-17>.

16. Plakhotnik, O. O. and Chernyavs'ka, I. M. (2020), "Mechanism for ensuring sustainable development of Ukraine's industry in an unstable geopolitical situation", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>.

17. Ruban, V.M. (2014), "Tools of anti-crisis management", *Problemy ekonomiky pidpryyemstv v suchasnykh umovakh: Materialy KH (Yuvileynoyi) Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, prysvyachenoyi 130-richchyu NUKHT* [Problems of the economy of enterprises in modern conditions. Proceedings of the X (Jubilee) International Scientific and Practical Conference dedicated to the 130th anniversary of NUFT], National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine, p. 23.

18. Nechyporenko, A. (2024), "Features of financial forecasting at the enterprise in the context of modern transformations". *European scientific journal of economic and financial innovation*, vol. 1 (13), pp. 228—237, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/276> (Accessed 30 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024 р.

М. М. Дєліні,

д. е. н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>

Ван Й,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2998-0865>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.40

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

M. Dielini,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Production and Investment Management,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Wang Yi,

Postgraduate student,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THEORETICAL BASICS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM FORMATION

В статті аналізується поняття "ризик" та "ризик-менеджмент", зазначено різницю між ризиком та невизначеністю, визначаються принципи та завдання системи управління ризиком на підприємстві. Зазначено, що всі вітчизняні підприємства функціонують в умовах невизначеності, а також зіштовхуються з ризиками. Для покращення умов їхньої діяльності, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, максимізації прибутків підприємств, а також мінімізації негативних наслідків настання ризику необхідним є формування системи ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Запропоновано етапізацію процесу управління ризиками на підприємстві, який складається з 6 важливих етапів, дотримання яких дозволить максимально ефективно приймати управлінські рішення з урахуванням імовірності настання ризику та планування адекватних дій у відповідь на нього. Наведено способи зниження ризику, які допоможуть в найкращий спосіб підготуватись підприємству до його настання.

The article analyses the concept of 'risk' and identifies the differences between risk and uncertainty, where the risk is supposed to be predicted, unlike uncertainty. All enterprises face risk in their activities. This is especially relevant in the context of the crisis in Ukraine that we are currently facing: the COVID-19 pandemic and a full-scale war.

The purpose of the article is to define the theoretical foundations of enterprise risk management system formation that is aimed at effective management decision-making.

Risk management should now become a full-fledged element of the overall enterprise management system. The formation of a full-fledged, balanced risk management system will allow the company to make management decisions as efficiently as possible and maintain its market position. To do this, it is necessary to define the risk management objectives of a particular enterprise. This risk-management system to be based on the observance of certain principles, which are presented in this article.

The stages of the risk management process at an enterprise should include the preparatory stage, where the main tasks of risk management are defined; risk identification — analysis of external and internal environment factors, identification of risk types; risk analysis — identification of risks, their description and characterisation; risk assessment — quantitative and qualitative assessment of risks, their ranking by the most negative impact on the enterprise; risk neutralization — at this stage, risk management measures are developed, that is, appropriate actions in case of its occurrence; monitoring and control — constant work on risk management at the enterprise in terms of calculating and controlling risk management indicators, determining the effectiveness of the applied measures, etc.

An effective risk management system is facilitated by the use of risk neutralisation methods, which can be both external (risk insurance, responsibility insurance, hedging, risk sharing, diversification) and internal (self-insurance, setting upper and lower limits, production of quality products, business planning and business consulting). Choosing the most suitable method for a particular company or using several is the key to a successful risk management policy. In further research, the authors will expand on the topic of characterisation and systematisation of risk forecasting methods.

Ключові слова: ризик, невизначеність, ризик-менеджмент, нейтралізація ризику, мінімізація ризику, страхування, самострахування.

Key words: risk, uncertainty, risk management, risk neutralisation, risk minimisation, insurance, self-insurance.

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

В сучасних умовах функціонування бізнесу в Україні є необхідним формування системи захисту підприємства від впливу як зовнішніх, так й внутрішніх факторів. Особливої важливості це набуває в умовах невизначеності, в яких знаходиться бізнес в останні роки — пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення. Підприємства зіштовхуються з необхідністю швидко реагувати на ті зміни, до яких вони не були готовими чи недостатньо підготовлені. Саме за таких умов необхідним є побудова системи ризик-менеджменту на підприємствах незалежно від сфери діяльності та масштабів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Об'єктом свого наукового дослідження ризик-менеджмент зробили Тюріна Н., Погончук А. [1], Решетило В., Федотова Ю. [2], Мех К., Федулова І. [3], Сосновська О., Деденець Л. [4], Волинець І. [5], Васюта В., Гузь Д. [6], Рудич О.О. [7], Свиноус І., Гаврик О. [8], Бутенко В., Байдацький М. [9] та інші вітчизняні науковці. В своїх роботах вони на глибокому рівні досліджували теоретичні засади формування ризик-менеджменту на підприємствах, зазначали його нагальну актуальність, наводили етапи процесу управління ризиком та методи його оцінки. Проте, науковий доробок потребує певного узагальнення та систематизації з урахуванням сучасних змін, які відбуваються в українському суспільстві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення теоретичних засад формування системи ризик-менеджменту підприємств, її значення та переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для більш ґрунтовного дослідження та визначення засад формування системи ризик-менеджменту спочатку дамо визначення поняттю "ризик". Погончук А. та Тюріна Н. зазначають, що існують дві теорії ризику, через які він досліджується, а саме: неокласична та класична теорії ризику. Згідно неокласичної теорії ризик розглядається як імовірність отримання збитків, в той час як класична теорія визначає ризик як імовірність відхилення від поставлених цілей [1]. Тобто, це імовірність або можливість настання якоїсь події, через яку ми можемо отримати збитки або фактичні фінансові, виробничі показники можуть відрізнитись від запланованих. Решетило В.П., Федотова Ю.В. в своєму дослідженні наводять, що ризик можна визначити як можливість недосягнення поставленої мети [2], що не протирічить попереднім визначенням, а лише розширює це поняття. Важливим при вивченні засад формування системи ризик-менеджменту є також згадування поняття "невизначеність" та його розмежування із ризиком. Можна зустріти дослідження, де вони ототожнені, хоча, в дійсності, вони не є синонімічними. Так, ті самі науковці, Решетило В.П., Федотова Ю.В., на глибокому рівні наводять різницю між ними й зазначають, що невизначеність можна охарактеризувати як стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому та немож-

Принципи ризик-менеджменту	Завдання ризик-менеджменту
• усвідомлення ризику • персональна відповідальність кожного учасника процесу управління ризиками • співпраця та демократія в професійних групах, що займаються літаннями ризику; • здатність правильно визначити цілі управління ризиками та впливати на характеристики ризиків, які сприяють досягненню цих цілей; • об'єктивність, достовірність, повнота і вірогідність інформації; • ступінь управління ризиками на всіх рівнях компанії, як горизонтальних, так і вертикальних. Органічний зв'язок усіх елементів управління підприємницьким ризиком (системний підхід); • незалежність індивідуального управління ризиками; • рівень прийнятого ризику порівняний з прибутковістю та фінансовими можливостями компанії; • звести до мінімуму обсяг і вплив потенційних ризиків; • швидке реагування компанії на внутрішні та зовнішні зміни відображається в реалізації ризиків; • врахування часу в управлінні ризиками; • мінімізація витрат на організацію та впровадження управління ризиками; • інноваційний підхід до управління ризиками.	• зниження невизначеності, що має місце в процесі прийняття рішень; • визначення та контроль стану різних сфер діяльності або ситуацій, що виникають в результаті можливих небажаних змін; • досягнення балансу між вигодами від зменшення рівня ризику і необхідними для цього витратами; • прогнозування настання ризикових подій; • визначення необхідних засобів і прийомів щодо зниження наслідків ризику до прийнятних рівнів; • розробка програми управління ризиками; • профілактика виникнення ризиків; • мінімізація збитку, спричиненого ризиками; • максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Рис. 1. Принципи та завдання ризик-менеджменту

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 5, 6].

ливості прогнозування показників розвитку певних явищ [2]. Таким чином, основна різниця між ризиком та невизначеністю полягає в тому, що ризик можна спрогнозувати та існують методи його розрахунку, в той час як невизначеність не дає такої можливості.

Будь-яке підприємство функціонує в умовах невизначеності та ризику, тим паче це набуває гострої актуальності в теперішніх умовах війни в Україні. Ризики можуть бути різної природи та напрямків настання та впливу. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні можуть виникнути внаслідок наймання некваліфікованого персоналу чи неякісного виконання послуги чи виготовлення продукції, порушення комунікацій всередині підприємства, а також інших причин, пов'язаних із роботою персоналу підприємства. Зовнішні ризики можуть бути наслідками настання небажаних змін в найближчому оточенні підприємства (споживачі, конкуренти, постачальники, партнери), а також змінами макроекономічного рівня (соціальні, економічні, правові, демографічні, політичні, військові зміни держави). Важливим в цьому є побудова системи управління ризиками, яка б максимально враховувала можливі зміни, з якими може стикнутись підприємство.

Мех К.В. та Федулова І.В. визначають управління ризиками як процес ідентифікації, аналізу та прийняття рішень щодо ризиків, що передбачає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризику [3].

Сосновська О.О. та Деденко Л.В. визначають "ризик-менеджмент як систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями та рівнем ризику...." [4]

Волинець І. визначає ризик-менеджмент майже тожньо з попередніми авторками, а саме "як управління підприємством у цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору методів нейтралізації їх наслідків..." [5].

Погончук А. та Тюріна Н. визначають управління ризиками як процес визначення, оцінки та управління ризиками, які пов'язані з діяльністю підприємств [1].

Васюта В. Б. та Гузь Д.Ю. зазначають, що в основі системи управління ризиками лежить пошук та організація роботи підприємства з метою зниження ступеню впливу ризику на його діяльність та отримання найбільшого прибутку (вони вбачають це у цільовій функції підприємства) [6].

Рудич О.О., розглядаючи різні підходи до управління ризиком, зазначає, що в українському бізнес-середовищі нещодавно відбувся перехід до істотно нової моделі управління ризиком, яка характеризується "тотальним характером". Управління ризиком перестало бути ситуативним, а стало інтегрованим та розширеним [7].

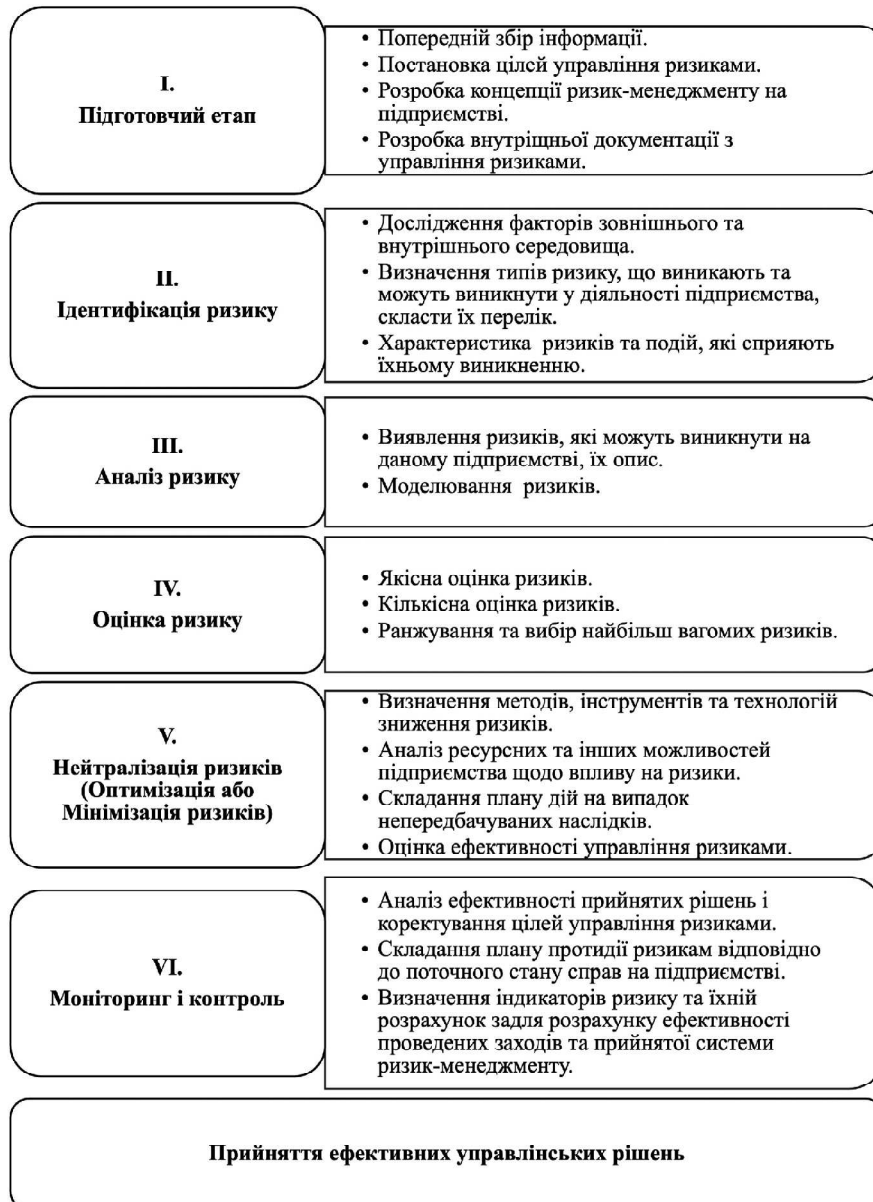


Рис. 2. Етапізація процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі [4, 5, 8, 9].

Це свідчить, що ризик-менеджмент став системним та став внутрішнім повноцінним алгоритмом управління всім підприємством. Тобто, прийняття управлінських рішень відбувається з урахуванням аналізу та оцінки імовірності настання ризику.

Узагальнюючи трактування поняття "ризик-менеджмент" вітчизняними вченими можна його визначити як стратегічну систему управління підприємством з урахуванням імовірності настання ризику та застосування певних заходів із зниження негативного впливу його настання та найменшого відхилення від запланованих показників. Стратегічність в даному випадку ми вбачаємо в тому, що ця система є складовою всієї діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень з урахуванням імовірності настання ризику та можливих відхилень від запланованих результатів.

Для підвищення ефективності реалізації системи ризик-менеджменту на підприємстві необхідною умовою є

дотримання певних принципів, які досліджуються вітчизняними вченими. Крім того, ризик-менеджмент покликаний вирішити певні завдання, які наведемо на рис. 1.

Як бачимо, зазначені принципи ризик-менеджменту дозволяють найбільш ефективно реалізовувати стратегію управління ризиками на підприємстві, що впливає від масштабності зазначених принципів та ступеню їхнього впровадження на підприємстві. Дотримання даних принципів дозволить приймати управлінські рішення з урахуванням оцінки та можливих наслідків настання ризику, що підвищує їхню результативність. Також, втілення цих принципів дозволить досягти завдань ризик-менеджменту, які спрямовані на максимальне зниження наслідків настання ризику та збільшення прибутку підприємства.

Основною метою створення системи ризик-менеджменту на підприємстві є максимальна нейтралізація майбутнього ризику та зниження негативних наслідків

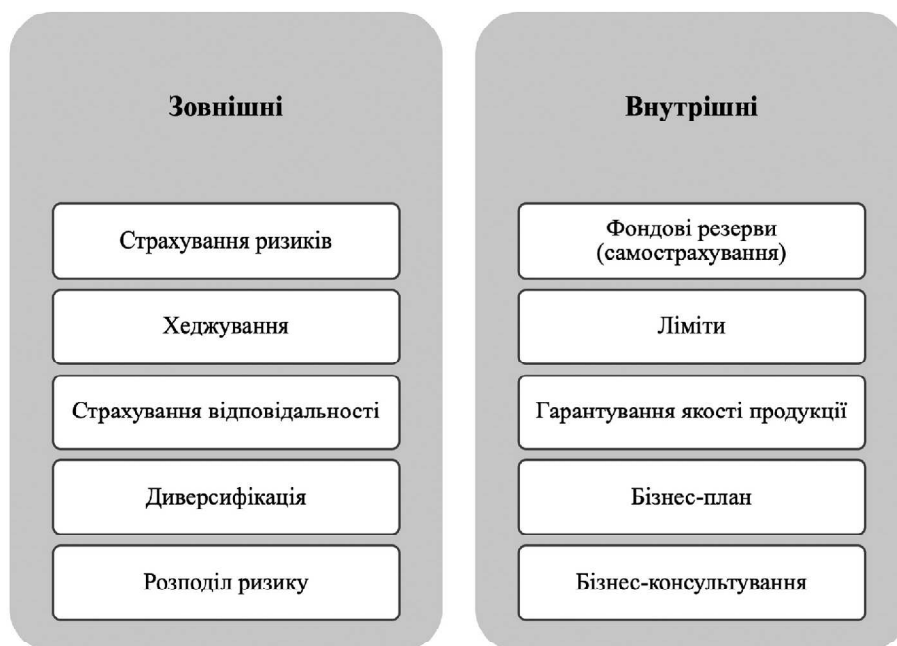


Рис. 3. Способи зниження ризику

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 4].

його впливу на діяльність даного підприємства. Для ефективної роботи компанії необхідним є прийняття управлінських рішень саме з урахуванням об'єктивної оцінки настання можливих ризиків, розрахунку їхнього впливу та врахування цієї інформації при роботі підприємства. Тобто, система ризик-менеджменту стає повноцінною складовою системи прийняття управлінських рішень.

Вітчизняні вчені достатньо глибоко дослідили питання процесу управління ризиками на підприємстві, які різняться за кількістю етапів, їхньою характеристикою. Аналіз наукових робіт дозволили авторам даного наукового дослідження визначити етапи реалізації системи ризик-менеджменту на підприємстві. Дотримання цих етапів та їх практичне втілення дозволить підвищити ефективність системи управління ризиками компанії та прийняття управлінських рішень.

Функціонування системи ризик-менеджменту відбувається за етапами, які наведені на рис. 2.

Українські вчені, досліджуючи етапи управління ризиком на підприємстві, виділяли від 4-х етапів до 5—6 етапів. В залежності від кількості етапів й наводиться їхня характеристика та обсяг робіт. Узагальнюючи та враховуючи нагальну важливість адекватної та своєчасної відповіді на настання ризику та зменшення його негативного впливу, ми виділили 6 етапів, які необхідно дотримуватись при формуванні та втіленні системи ризик-менеджменту на будь-якому підприємстві.

Підготовчий етап передбачає обсяг робіт, який пов'язаний із визначенням мети та цілей формування системи управління ризиками, збором інформації, розробкою відповідної документації. Важливим тут є розробка концепції ризик-менеджменту на підприємстві, адже на ній буде ґрунтуватись вся система.

На етапі "Ідентифікація ризику" досліджуються фактори, які впливають на виникнення ризиків, визначаються типи ризиків, які потенційно можуть виникнути, їхня

характеристика тощо. Деякими вченими даний етап розглядається як один з найбільш масштабних та враховує в себе види робіт, які нами виділені для наступних етапів. Але, на нашу думку, варто виділяти 2, 3 та 4 етапи, які зазначено на рис.2, як окремі етапи, так як вони передбачають ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків. Кожен з них є важливим, масштабним та необхідним для подальшого ефективного управління ризиком.

На третьому етапі — аналіз ринку — більш детально описуються ризики, які можуть виникнути, розкривається їхній опис та моделюється ситуація у разі їхнього настання.

Оцінка ризику передбачає його як якісну, так й кількісну оцінку, що є дуже важливим, так як це повноцінно може оцінити ситуацію та надати можливість підготуватись якнайкраще. Також на даному етапі необхідно визначити найбільш вагомні ризики та зробити ранжування.

Одним з найважливіших етапів в системі управління ризиками є етап з їхньої нейтралізації або мінімізації, або оптимізації. Він визначає методи та інструменти управління ризиками з метою зменшення їхнього негативного впливу, аналізує потенціал підприємства щодо управління ризиком власними силами чи застосування зовнішніх джерел, оцінює ефективність проведеної роботи тощо. Методів управління ризиками достатньо багато, їхньому дослідженню буде присвячено наступні наукові дослідження авторів, але в даному ми наведемо деякі способи зниження ризику.

Шостим етапом й одним з найменш представлених в роботах науковців є етап моніторингу та контролю. Даний етап передбачає аналіз ефективності рішень підприємства, моніторинг досягнення цілей управління ризиками та їх корегування в залежності від змін, які відбуваються на підприємстві, визначення індикаторів ризику та їхній постійний розрахунок та аналіз, що дозволяє визначити ефективність створеної системи ризик-

менеджменту та заподіяних заходів зі нейтралізації ризиків.

Ці всі етапи процесу управління ризиками спрямовані на те, щоб зробити діяльність підприємства максимально ефективною, обґрунтоване прийняття управлінського рішення та мінімізацію економічних втрат від настання ризику. Досягненню цього сприяють різні способи зниження ризику, які ми наведемо на рис. 3. Вони можуть бути поділені на зовнішні та внутрішні відповідно до того, де вони формуються: на самому підприємстві чи за допомогою сторонніх факторів.

Одним з найбільш відомих способів зниження ризику є страхування в страховій компанії. Страхувати можна комерційні, технічні, економічні, юридичні та інші ризики.

Однією з форм страхування ризику є хеджування — страхування від несприятливих змін цін, в т.ч. й обмінні курси, товари, послуги тощо [3, 4].

Страхування відповідальності передбачає страхування відповідальності страховальника, через якого відбулись збитки в третіх осіб.

Диверсифікація є одним з найбільш розповсюджених способів зниження ризику й визначається як вкладення коштів в різні об'єкти з метою зменшення ризику. Тобто, ми можемо вести бізнес в різних напрямках й якщо один з них зазнає втрат, то інші можуть не постраждати від даного ризику, так як, наприклад, функціонують в галузі, якій цей ризик не притаманний.

Розподіл ризику передбачає те, щоб певну частку відповідальності за ризик перекласти на іншу сторону, яка, наприклад, є більш кваліфікованою. в управлінні цим ризиком або такі збитки є для неї взагалі не суттєвими. Цією стороною може бути замовник або субпідрядник, або третя особа [3, 4].

Формування власних фондів, резервів компанії, які науковці визначають також як самострахування, є важливим та дієвим способом управління ризиком. Це можуть бути як грошові резерви, так й запаси сировини, матеріалів тощо.

Встановлення лімітів означає встановлення верхніх та нижніх меж грошових, кредитних, інвестиційних та інших потоків, які спрямовуються у зовнішнє середовище. Це робиться з метою обмеження на величину можливого збитку від настання можливого ризику [4].

Гарантування якості продукції знижує ризик втрати замовника, розірвання контрактних відносин, зниження попиту на продукцію, покращення позицій конкурентів тощо. В даному випадку важливим для підприємства є не тільки управління ризиками, але й контроль виробництва товарів та послуг задля забезпечення відповідної задекларованої якості.

Бізнес-планування стає тим інструментом, який дозволяє ефективно спланувати діяльність підприємства у відповідному напрямку, проаналізувати ринок, оцінити чинники впливу на підприємство, розрахувати основні виробничі, фінансові, економічні показники діяльності підприємства та показники інвестиційної привабливості. Бізнес-план дає можливість проаналізувати доцільність ведення бізнесу, відкриття нового проекту, розширення існуючого тощо.

Бізнес-консультування передбачає звернення до експертів в певній області (в нашому випадку в царині

управління ризиками) для надання консалтингу. В такому випадку передбачається ретельне вивчення самого підприємства, аналіз його факторів зовнішніми спеціалістами та надання консультацій щодо управління ризиками різного походження.

Вибір способу управління ризиком залежить від можливостей компанії, ситуації на ринку та кваліфікації спеціалістів, які працюють в системі ризик-менеджменту на конкретному підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, нами було проаналізовано поняття "ризик" та зазначено відмінності між ризиком та невизначеністю, яка полягає в можливості прогнозування імовірності настання першого, на відміну від невизначеності. Всі підприємства стикаються з ризиком в своїй діяльності. Особливої актуальності це набуває в умовах кризових станів в Україні, з якими ми зараз зіштовхнулись: пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. В таких умовах важливим є збереження своїх позицій підприємству, мінімізація збитків від настання ризику та орієнтація на забезпечення основної мети будь-якого комерційного підприємства — максимізація отримання прибутку. Для цього необхідним є створення системи управління ризиками, яка стане стратегічним алгоритмом роботи підприємства й буде складатись з поступових робіт. Ризик-менеджмент наразі має перестати бути ситуативним та реактивним, а набути позиції проактивного, системного, інтегрованого в управління всім підприємством. Формування повноцінної, збалансованої системи ризик-менеджменту дозволить максимально ефективно приймати управлінські рішення та утримувати свої ринкові позиції. Для цього необхідним є визначення завдань ризик-менеджменту конкретного підприємства. Ця система має ґрунтуватись на дотриманні певних принципів, які було наведено в даній статті.

Етапи процесу управління ризиком на підприємстві мають охоплювати підготовчий етап, на якому визначаються основні завдання ризик-менеджменту; ідентифікацію ризиків — аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення типів ризику, з якими може стикнутись підприємство; аналіз ризиків — визначення безпосередньо ризиків, їхній опис та характеристика; оцінка ризиків — кількісна та якісна оцінка ризиків, їхнє ранжування за найбільш негативним впливом на підприємство; нейтралізація ризиків — на цьому етапі розробляються заходи з управління ризиком, тобто відповідних дій на випадок його виникнення; моніторинг та контроль — як було описано, ризик-менеджмент має стати системною стратегічною складовою процесу управління підприємством, що передбачає постійну роботу над управлінням ризиками на підприємстві в частині розрахунку та контролю індикаторів з управління ризиками, визначення ефективності застосованих заходів, актуальний перегляд завдань ризик-менеджменту.

Досягненню ефективної системи ризик-менеджменту сприяють застосування способів з нейтралізації ризиків, які можуть бути як зовнішні (страхування ризику, страхування відповідальності, хеджування, розподіл

ризик, диверсифікація), так й внутрішніми (самострахування, встановлення верхніх та нижніх лімітів, виробництво якісної продукції, бізнес-планування та бізнес-консультування). Вибір найбільш придатного конкретній компанії способу чи застосування декількох є запорукою вдалої політики з управління ризиком. В подальших дослідженнях авторів буде більше розкрито тему характеристики та систематизації методів прогнозування ризиків.

Література:

1. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки", №30 (серпень, 2023). С. 89—95. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012>
2. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. №3 (77)-2, 2020. С. 149—154. URL: http://psae-jrnل.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf
3. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економіка та суспільство, (43), 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>
4. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1 (3), 2019. С. 70—79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106>
5. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2, 2016. С. 51—55.
6. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference. Stockholm: SSPG Publish., 2022. P. 477—481. URL: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-science-innovations-and-prospects-13-15-11-2022-stokholm-shvetsiya-arhiv/>
7. Рудич О.О. Теоретичні засади формування ризик-менеджменту підприємства. Інвестиції: практика та досвід, № 24, 2017. С. 56—60.
8. Свиноус І.В., Гаврик О.Ю. Теоретичні засади формування системи управління ризиками підприємства. Інноваційна економіка, № 4 (59), 2015. С. 76—80.
9. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство, (50), 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

References:

1. Pohonchuk, A. and Tyurina, N. (2023), "Theoretical principles of risk management in enterprise activity under conditions of uncertainty", Grail of Science, vol. 30, pp. 89—95. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science-04.08.2023.012>.
2. Reshetylo, V.P. and Fedotova, Yu.V. (2020), "Uncertainty and risk: the relationship between concepts

and the specifics of decision making", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 3 (77)-2, pp. 149—154, available at: http://psae-jrnل.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (Accessed 2 October 2024).

3. Mekh, K. and Fedulova, I. (2022), "Formation of the risk management system at the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo [Online], vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.

4. Sosnovska, O.O. and Dedenko, L.V. (2019), "Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, vol. 1 (3), pp. 70—79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106>.

5. Volynets, I. (2016), "The organization of risk management at the enterprise", Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky, vol. 2, pp. 51—55.

6. Vasyuta, V.B. and Huz, D.Yu. (2022), "Risk management in entrepreneurship", Zbirka dopovidej na 15 Mizhnarodnij naukovopraktychnij konferentsii [Conference Proceedings of the 15th International scientific and practical conference], SSPG Publish., Stockholm, pp. 477—481, available at: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-science-innovations-and-prospects-13-15-11-2022-stokholm-shvetsiya-arhiv/> (Accessed 3 October 2024).

7. Rudich, O.O. (2017), "Theoretical basics of the forming of company's risk-management", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 56—60.

8. Svinous, I.V. and Havryk, O.Yu. (2015), "Theoretical foundations of formation of the system for risk management of the enterprise". Innovatsiyna ekonomika, vol. 4 (59), pp. 76—80.

9. Butenko, V.M. and Baydatskyi, M.V. (2023), "Theoretical basics of the formation of the risk management system at the enterprise" Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Г. М. Коломієць,

д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1835-1023>

Д. А. Рябовол,

аспірант економічного факультету, кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6054-5155>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.47

АМБІВАЛЕНТНІСТЬ ВПЛИВУ Е-ПЛАТФОРМ НА КОНКУРЕНЦІЮ

G. Kolomyiets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Economic Management Methods, V. N. Karazin Kharkiv National University

D. Riabovol,

PhD student of the Faculty of Economics, Department of Economic Theory and Economic Management Methods, V. N. Karazin Kharkiv National University

AMBIVALENCE OF THE IMPACT OF E-PLATFORMS ON COMPETITION

Стаття аналізує суперечливий вплив електронних платформ, зокрема маркетплейсів, на стан конкурентного середовища у сучасній цифровій економіці. Досліджуються аспекти того, як ці специфічні платформи, виступаючи ключовими гравцями на глобальному ринку, з одного боку сприяють інноваціям, розширюють можливості для малого та середнього бізнесу, забезпечують відносно легкий доступ до широкої аудиторії споживачів і знижують витрати на вхід, а з іншого боку генерують ряд негативних екстерналій своєї діяльності.

Загалом цифрові маркетплейси стимулюють цінову конкуренцію, покращення якості товарів і послуг, і сприяють підвищенню підприємницької активності. Однак передбачається, що електронні платформи можуть також мати обмежувальний ефект на конкуренцію завдяки посиленню свого олігополістичного становища та встановленню контролю над ринковими умовами та навіть бар'єрами для входу нових учасників.

Внутрішні механізми контролю, такі як алгоритмічне ціноутворення та моніторинг цін, також можуть здійснювати обмежувальний вплив на конкуренцію всередині платформ. Це може призводити до стану, коли платформи контролюють не лише доступ нових гравців на ринок, але й правила гри на ньому, що може, своєю чергою, негативно вплинути на динаміку конкурентних процесів та стійкість розвитку малих підприємств. У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти цього подвійного суперечливого впливу, аналізуються результати попередніх досліджень, а також актуальні статистичні дані щодо діяльності маркетплейсів. Автори наголошують на необхідності розробки збалансованих регуляторних підходів, які могли б забезпечити ефективність конкуренції та уникнути зловживання ринковою владою з боку платформ, водночас підтримуючи привабливість маркетплейсів як інструменту розвитку бізнесу.

У підсумку проведене дослідження підкреслює важливість подальшого вивчення суперечливого впливу платформ на конкуренцію та необхідність формулювання чітких рекомендацій для бізнесу й інституційних регуляторів, які були б спрямовані на досягнення ефективного балансу між стимулюванням нових інновацій та забезпеченням справедливої конкуренції в цифровій економіці.

The article analyzes the contradictory impact of digital platforms, particularly marketplaces, on the competitive environment in the modern digital economy. It examines how these characteristic platforms, acting as key players in the global market, on one hand, foster innovation, expand opportunities for small and medium-sized enterprises, provide relatively easy access to a wide consumer audience, and lower entry costs. On the other hand, they generate several negative externalities through their operations.

Overall, digital marketplaces stimulate price competition, improve the quality of goods and services, and promote entrepreneurial activity. However, it is suggested that electronic platforms can also have a restrictive effect on competition by strengthening their oligopolistic position and establishing control over market conditions and even entry barriers for new participants.

Internal control mechanisms, such as algorithmic pricing and price monitoring, may also have a restrictive impact on competition within the platforms. This could lead to a situation where platforms control not only the entry of new players into the market but also the game's rules, which could negatively affect the dynamics of competition and the sustainable development of small businesses. The article explores the theoretical and practical aspects of this dual contradictory influence, analyzes the results of previous studies, and presents current statistical data on the operations of marketplaces. The authors emphasize the need for balanced regulatory approaches that could ensure competitive efficiency and prevent the abuse of market power by platforms while maintaining the attractiveness of marketplaces as a tool for business development.

In conclusion, the conducted research underscores the importance of further studying the contradictory influence of platforms on competition and the necessity of formulating clear recommendations for businesses and institutional regulators. These recommendations should aim to achieve an effective balance between stimulating innovations and ensuring fair competition in the digital economy.

Ключові слова: електронні платформи, конкуренція, цифрова економіка, амбівалентний вплив, анти-монопольне регулювання.

Key words: digital platforms, competition, digital economy, ambivalent impact, antitrust regulation.

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

В останні десятиліття цифрові платформи стали ключовими гравцями в глобальній цифровій економіці, при цьому трансформуючи механізми конкуренції. Глобальні платформи-гіганти, такі як Amazon, Alibaba та eBay, не лише спростили доступ до товарів і послуг для споживачів, але й створили нові та істотні виклики. Своєю чергою, двоякий загальний характер їхнього впливу полягає в тому, що вони одночасно можуть як стимулювати розвиток конкуренції та підтримувати її баланс, так і призводити до її значного обмеження в окремих аспектах.

З одного боку, цифрові платформи відкривають широкі можливості для малих і середніх підприємств, надаючи їм доступ до покупців та знижуючи витрати на вхід та початок діяльності на ринку. Вони також загалом сприяють впровадженню інновацій, покращенню якості товарів і послуг та стимулюють цінову конкуренцію, що в кінцевому підсумку вигідно для споживача.

З іншої ж точки розгляду, ці специфічні е-платформи можуть невпинно посилювати свою ринкову олігополістичну владу, витісняючи традиційні Інтернет-магазини та створюючи бар'єри для нових гравців. Внутрішні механізми контролю, такі як алгоритмічне ціноутворен-

ня та моніторинг демпінгу, також можуть обмежувати конкуренцію всередині платформ. Це призводить до появи ситуацій, коли платформи контролюють не лише доступ до ринку, але й правила гри на ньому.

Актуальність дослідження суперечливого впливу цифрових платформ на конкуренцію полягає в необхідності розуміння їхнього двоякого характеру та подальшої розробки відповідних механізмів регулювання.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є аналіз суперечливого впливу електронних платформ на конкуренцію та виявлення механізмів, через які вони одночасно стимулюють і обмежують конкурентні процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Автори М. Ханінен, Л. Мітронен і С. Кван, які досліджують трансформацію ритейлу завдяки впровадженню цифрових технологій, розглядають багатосторонні ринки в контексті процесу цифровізації та переходу від Retail 1.0 до Retail 2.0. Вони застосовують низку підходів для дослідження таких факторів, як взаємодія в рамках платформ, ланцюжок створення доданої вартості, роль стейкхолдерів тощо [1].

Відомі автори Ж.-Ш. Роше та Ж. Тіроль у своїй фундаментальній роботі проводять дослідження специфіч-

них двосторонніх ринків та платформ, що як такі виступають посередниками між різними групами учасників. У контексті вивчення особливостей багатосторонніх ринків автори підкреслюють виключну роль ціноутворення як одного з ключових інструментів для залучення користувачів з обох сторін платформи [2].

Е. Майєр та Д. Вірінга досліджують роль маркетплейсів у процесі побудови клієнтської бази для окремих фірм. Їх дослідження показало, що для фірми дешевше залучати нових клієнтів через маркетплейс, ніж через інші канали, в середньому на 24% [3].

Дослідницею І. Дхармадаса було проаналізовано вплив приходу онлайн-ритейлера Amazon на ряд країн Європи та підтверджено позитивну закономірність між присутністю цієї платформи та зростанням рівня зайнятості в окремих сферах. Як один із ключових факторів для реалізації такого результату було виокремлено "ефект переливу" (англ. spillover effect) через діяльність компанії на регіональному рівні [4]. Дослідження М. Йоцевського та ін. показало, що маркетплейси в цілому підвищують ефективність процесів компаній, присутніх на них, внаслідок вбудованих механізмів, заснованих на обробці даних, роботі з клієнтською базою та автоматизації [5].

Однак, негативні аспекти діяльності маркетплейсів можуть стати суттєвою загрозою для балансу конкурентного середовища на них. С. Мітчелл та Р. Нокс у 2021 році опублікували дослідження, яке систематизувало наявні джерела інформації про недобросовісні механізми конкуренції платформи Amazon. Було виявлено декілька ключових елементів протирічливої поведінки онлайн-гіганта які будуть розглянуті далі [6]. Також нещодавно стало відомо про початок судового процесу Федеральної торгової комісії США проти Amazon, що було викликано виявленням патернів встановлення бар'єрів для боротьби з потенційними конкурентами, підвищення цін і навіть зупинки ініціатив щодо впровадження окремих інновацій [7].

У 2019 році було опубліковано дослідження під назвою "Marketplaces: Year in Review", в рамках якого було зроблено зріз статистичної інформації по найбільших онлайн-платформах світу. Було виявлено і доведено низку гіпотез про їхній суперечливий вплив на діяльність малих і середніх підприємств, які розглядають їх як інструмент залучення потенційної клієнтської бази та аудиторії для своїх продуктів. Також були виявлені високі показники ліквідації нових компаній в перспективі декількох років [8].

Таким чином, попередні дослідження показують, що цифрові платформи мають складний вплив на конкуренцію, одночасно сприяючи її розвитку та створюючи ризики монополізації, підвищення бар'єрів входу на ринок тощо. Це підтверджує необхідність подальшого аналізу та розробки методів та підходів, які б балансували між стимулюванням інновацій та запобіганням зловживанням ринковою владою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Проведення аналізу подвійного впливу електронних платформ на конкуренцію та виявлення механізмів, через які вони одночасно стимулюють і обмежують кон-

курентні процеси. Це завдання обумовлено необхідністю створення підґрунтя для подальшого розвитку досліджень даної проблематики та формулювання ефективних регуляторних механізмів для підтримки ефективної конкуренції в умовах активного розвитку маркетплейсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрові платформи давно стали невіддільною частиною економіки, при цьому змінюючи механізми конкуренції. Глобальний ринок маркетплейсів демонструє активну динаміку зростання, що можна проілюструвати загальними витратами споживачів у понад 3,4 трлн доларів США у 2023 році, що порівняно більше ніж у минулі періоди [9]. Разом з тим, у США протягом 2023 року було зареєстровано рекордні 5,5 мільйонів нових підприємств, що може свідчити, зокрема, про збільшення підприємницької активності, підживленої тенденціями, сформованими внаслідок пандемії 2020 року, яка призвела до різкого зростання інтересу споживачів до онлайн-послуг [10].

Однак, попри позитивну динаміку цих показників, статистика свідчить про загалом високий рівень невдач серед нових компаній як таких. Згідно з даними Адміністрації малих бізнесів США, 70% нових підприємств виживають понад 2 роки, а лише 50% — понад 5 років [11]. На основі цих даних можна констатувати високий рівень банкрутства нових підприємств як вже встановлену тенденцію. На цьому тлі суперечливий вплив маркетплейсів може бути розглянутий у новому контексті, а саме, чи сприяють вони можливості ефективної конкуренції продавців на самих критичних етапах їх зростання, або ж негативні фактори впливу превалюють.

Згідно з відомим дослідником Н. Арчером та його працею 2007 року, не існує єдиновірного наукового визначення електронного маркетплейса — скоріше воно залежить від цілей конкретного дослідження та використаних методів. Він наводить узагальнене трактування, сформоване на основі аналізу більш ніж ста публікацій, про те, що електронний маркетплейс є специфічним майданчиком взаємодії покупців та продавців при активній участі та впровадженні цифрових технологій. Електронні маркетплейси можуть мати як змішане проявлення (тобто, наприклад, мати фізичні склади та електронні портали), або бути чисто цифровим продуктом. Вони також можуть бути представлені під різними назвами, такими як: цифрові хаби, місця обміну, електронні маркети, маркетмейкери, міжорганізаційні системи, платформи тощо [12].

Один зі способів класифікації маркетплейсів, запроваджений у дослідженні "Marketplaces: Year in Review" 2019 року, полягає в розділенні їх на чотири сектори, визначені критеріями поточного обсягу валового товарообігу та оціненого дослідниками "майбутнього потенціалу" (англ. future potential). Перший сектор займають платформи з виявленими перешкодами для зростання, в той час, як другий сектор в їх розгляді представлений платформою Amazon, яка продовжує розширювати своє домінування (Рис. 1). Третій, своєю чергою, містить маркетплейси, перспективи зростання яких є сумнівними. Нарешті, найважливішим, є четвер-



Рис. 1. Матриця класифікації маркетплейсів

Джерело: адаптовано авторами на основі [8].

тий сектор, на якому розташовані маркетплейси з відносно меншим обсягом продажів, але з високим потенціалом для продавців які розглядають можливість розвитку присутності на них.

Залучення онлайн-маркетплейсів для продажів малими та середніми компаніями на практиці може мати як свої переваги, так і недоліки. Основною перевагою є можливість залучення вже сформованої аудиторії, а також репутації маркетплейсу. Продавці при цьому мають можливість контролювати ризики, оскільки платформи забезпечують певний рівень захисту від шахрайства і неплатежів [13]. На додачу до цього, початок бізнесу на маркетплейсах є відносно дешевшим способом, ніж залучення сторонніх інструментів [3].

З іншого погляду, стримувальний вплив платформ може проявлятися у тому, що вони обмежують можливість продавців проводити самостійні рекламні кампанії, додавати нові продукти, а також використовують механізми контролю шляхом підвищення комісії за використання. Ці фактори тиску вже роблять широкі групи компаній відносно менш конкурентоспроможними [14].

Одним зі значних негативних аспектів впливу цифрових платформ є витіснення традиційних Інтернет-магазинів. Завдяки активній експлуатації ефекту масштабу та відносно нижчим витратам на ведення бізнесу, платформи можуть пропонувати більш конкурентоспроможні ціни та значно ширший асортимент товарів. Це призводить до помітної концентрації ринку та посилення монопольного тиску з боку великих платформ-гігантів, в тому числі внаслідок постійного розвитку технологій обробки великих об'ємів даних з фокусуванням на створенні підстав для нових конкурентних переваг [15].

Вплив компанії Amazon, як окремо взятого, але найбільшого гравця на ринку онлайн-продажів, є одним із показових прикладів подвійного впливу на конкурентне середовище. З 2014 року компанія постійно збільшувала свою комісію для продавців, досягнувши у 2019 році 30% від їхнього доходу. У 2019 році загальна сума таких зборів досягла 60 млрд доларів США. Крім того,

Amazon вже контролює близько 50% онлайн-продажів у США, виконуючи роль "гейткіпера" для малих бізнесів, які змушені продавати свої товари через цю платформу для доступу до широкої аудиторії, замість власних Інтернет-магазинів [8]. Платформи мають ще один механізм впливу — встановлення відносно низьких цін, що корисно для споживачів, але створює штучні бар'єри для конкуренції.

Тільки у США на платформі Amazon зареєстровано 2,7 мільйона продавців із загальної кількості 8 мільйонів у світі. Однак лише 5% із них мають продажі понад 500 тисяч доларів США на рік, а 2% — понад 1 мільйон доларів США на рік. Ця структура відображає т.зв. "воронку", коли на верхньому рівні мільйони продавців, а на нижньому — лише десятки тисяч, які змогли побудувати стійкий і конкурентоспроможний бізнес [8].

Однак, разом з тим ці фактори можуть мати й позитивний вплив на конкурентоспроможність продавців. Наприклад, у 2019 році 2283 продукти від 748 брендів потрапили до ста бестселерів у категорії бездротових навушників. Більшість цих брендів затримувалася в цьому списку лише кілька днів, якщо не менше. Висока плинність у цьому випадку пов'язана як з тиском на ціни, так і легкістю запуску нових приватних брендів, що часто дозволяє продавцям досить швидко зайняти тимчасово високі позиції [8]. Це може допомогти їм сформувати основу клієнтської бази саме на цій платформі та створити нові можливості для подальшого розвитку.

Також платформи, безумовно, є значним фактором стимулювання інновацій, надання нових можливостей для малих підприємств в цілому, розширення доступного їм ринку та надають інструменти оптимізації бізнес-процесів, які можуть бути відсутні у малих підприємств як такі.

За результатами дослідження 120 малих та середніх підприємств США 2021 року, було доведено, що присутність на маркетплейсах позитивно впливає як на пізнаваність бренду, так і його конкурентоспроможність [16]. Висновки дослідження Е. Майєр та Д. Вірінга підтвердили, що присутність на маркетплейсі може мати позитивний вплив на загальні продажі компанії. Зокре-



Рис. 2. Подвійний характер впливу цифрових платформ

Джерело: складено авторами.

ма, було доведено невеликий приріст продажів на сайті самого Інтернет-магазину як результат впливу самих продажів на маркетплейсі. Це може бути пов'язано, перш за все, із залученням нових сегментів клієнтів через додаткову точку взаємодії у вигляді маркетплейсу [3]. Однак, ефективність цієї стратегії значно залежить від контексту категорії продуктів, які пропонує компанія. У категоріях з низькими цінами і великим вибором продукції позитивний вплив маркетплейсів був найбільшим.

З іншого боку, існує потенціал для т.зв. "канібалізації" клієнтської бази, коли покупці компанії можуть остаточно перейти з Інтернет-магазину на маркетплейс. Також використання маркетплейсів доведено як ефективний інструмент саме для маловідомих підприємств завдяки низьким стартовим витратам, хоча в той же момент існує подвійний вплив на компанії з більш усталеною репутацією. А саме, це може призвести до втрати повного контролю над клієнтською базою [3].

Таким чином, цифрові платформи мають неоднозначний вплив на конкуренцію. З одного боку, вони спрощують доступ до ринку для малих та середніх підприємств, з іншого — можуть створювати нерівні умови конкуренції через контроль цін та алгоритмічне управління багатьма ключовими процесами [17].

На Рис. 2 узагальнені ключові напрями та елементи впливу діяльності платформ на стан конкурентного середовища.

Обговорення. Результати дослідження дають змогу говорити про новий напрям розгляду взаємодії акторів на багатосторонніх, "платформних" ринках, де відстежується очевидне олігополістичне домінування декількох гравців. А саме, розгляд суперечливого характеру їх впливу на динаміку конкурентної боротьби.

Важливим аспектом є те, що е-платформи частіше за все мають відносно нижчі операційні витрати порівняно з незалежними Інтернет-магазинами. Це дозволяє їм пропонувати конкурентні ціни та ширший асортимент [18]. Водночас цей фактор ставить під загрозу існування широкого спектра невеликих традиційних Інтернет-магазинів, які не можуть конкурувати з ними повністю на рівних умовах.

Алгоритмічне ціноутворення, яке також використовують платформи, з одного боку може сприяти підтримці внутрішньої конкуренції та запобіганню дея-

ким недобросовісним практикам цінової боротьби [19]. Проте це також може призводити до вимушеної або навмисної координації цін та подальшого потенційного прояву антиконкурентної поведінки (що потребує окремої уваги з боку національних та міжнародних регуляторів).

Загалом, платформи можуть генерувати протилежні наслідки для різних груп продавців внаслідок одних тих самих факторів. Наприклад, механізми контролю цін можуть одночасно сприяти тому, що одні продавці на платформі краще адаптуються до умов ринку та отримують конкурентні переваги, в той час, як інші відчують на собі значні бар'єри для розвитку (наприклад продавці, які не мають великого капіталу або сформованої бази покупців).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений розгляд дозволив розкрити основні особливості "подвійного" характеру впливу електронних платформ на конкуренцію та виявити механізми, через які вони одночасно стимулюють і обмежують конкурентне середовище. Підкреслюється, що цифрові платформи суттєво трансформують сучасну економіку, змінюючи правила гри на ринку.

Важливим висновком є те, що платформи, маючи відносно нижчі витрати на ведення торгівлі, стають більш привабливими для споживачів, що посилює їх позиції. Це вимагає від традиційних Інтернет-магазинів швидкої та суттєвої адаптації до нових умов, або ж інтеграції з платформами для збереження конкурентоспроможності.

Для забезпечення справедливої конкуренції та максимізації позитивних ефектів від діяльності платформ необхідною є розробка збалансованих регуляторних підходів. Оновлення антимонопольного законодавства з урахуванням специфіки цифрової економіки є ключовим кроком у цьому напрямку.

Подальші дослідження та розробки на тему пред'явленої проблематики повинні зосередитися на формуванні практичних рекомендацій для бізнесу та регуляторів, які б сприяли наближенню стану балансу між ефективністю платформ та підтримкою справедливої конкуренції в цілому. Це зокрема включає впроваджен-

ня прозорих алгоритмічних механізмів для всіх учасників ринку, забезпечення доступу до технологій на основі Big Data тощо, для малих та середніх підприємств, та посилення міжнародної співпраці у сфері регулювання цифрових ринків.

Література:

- Hanninen M., Mitronen L., Kwan S. "Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2019.04.015> (дата звернення: 10.09.2024).
- Rochet J.-C., Tirole J. "Platform competition in two-sided markets", *Journal of the European Economic Association*, 2003. Т. 1, № 4. S. 990—1029. URL: <https://academic.oup.com/jeea/article/1/4/990/2280902> (дата звернення: 10.09.2024).
- Maier E., Wieringa J. "Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels", *International Journal of Research in Marketing*, 2020. URL: https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/619608306/1_s2.0_S016781-1620300835_main.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
- Dharmadasa I. "e-Commerce and employment: Analyzing the impact of Amazon's market entry on retail employment in OECD countries" (Master's thesis, Linnaeus University). 2023. URL: <https://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1882466/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 13.09.2024).
- Jocevski M., et al. "Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2019. Т. 47. S. 78—93. URL: https://www.researchgate.net/publication/332222488_Transitions_towards_omni-channel_retailing_strategies_a_business_model_perspective (дата звернення: 13.09.2024).
- Mitchell S., Knox R. "How Amazon exploits and undermines small businesses, and why breaking it up would revive American entrepreneurship", *Institute for Local Self-Reliance*, 2021. URL: <https://ilsr.org/wp-content/uploads/2021/06/ILSRAmazonSmallBusinessFactSheet.pdf> (дата звернення: 13.09.2024).
- "FTC Sues Amazon for Illegally Maintaining Monopoly Power", *Federal Trade Commission*, 26 Sept. 2023. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2023/09/ftc-sues-amazon-illegally-maintaining-monopoly-power> (дата звернення: 15.09.2024).
- "Year in Review 2019", *Marketplace Pulse*, 16 Dec. 2019. URL: <https://www.marketplacepulse.com/marketplaces-year-in-review-2019> (дата звернення: 17.09.2024).
- "Top Global Online Marketplaces: Key Data and Statistics", *Digital Commerce 360*. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats> (дата звернення: 17.09.2024).
- "How Many New Businesses Start Each Year? (2024 Data)", *Commerce Institute*, 3 Feb. 2024. URL: <https://www.commerceinstitute.com/new-businesses-started-every-year> (дата звернення: 17.09.2024).
- "Frequently asked questions about small businesses (Revised December 2021)", *U.S. Small Business Administration*, 2021. URL: <https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2021/12/Small-Business-FAQ-Revised-December-2021.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
- Wang S., Archer N. "Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarifications", *Enterprise Information Systems*, 2007. Т. 1. S. 89—112. URL: https://www.researchgate.net/publication/240954617_Electronic_marketplace_definition_and_classification_Literature_review_and_clarifications (дата звернення: 18.09.2024).
- Lim Y. F., Hu K. "Online Business and Marketplaces", URL: https://www.researchgate.net/publication/344161066_Online_Business_and_Marketplaces (дата звернення: 18.09.2024).
- Li Z., Wang G. "Regulating Powerful Platforms: Evidence from Commission Fee Caps in On-Demand Services", *IO: Empirical Studies of Firms & Markets eJournal*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3871514> (дата звернення: 20.09.2024).
- Hagiu A., Wright J. "Data-enabled Learning, Network Effects and Competitive Advantage", 2021. URL: <https://andreihagiu.com/wp-content/uploads/2021/06/Data-enabled-learning-May-2021.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).
- Garcia Alvarez V. "The Impact of Presence in Global Online Marketplace on Global Brand Awareness", 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/371313875_The_Impact_of_Presence_in_Global_Online_Marketplace_on_Global_Brand_Awareness (дата звернення: 23.09.2024).
- Ezrachi A. "Competition Overdose: How Free Market Mythology Transformed Us from Citizen Kings to Market Servants", *HarperCollins*, 2020. URL: https://www.academia.edu/42329467/New_book_Competition_Overdose_How_Free_Market_Mythology_Transformed_Us_from_Citizen_Kings_to_Market_Servants (дата звернення: 23.09.2024).
- Bakos Y. "The Emerging Landscape for Retail E-Commerce", *Journal of Economic Perspectives*, 2020. Т. 15, №1. S. 69—80. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.15.1.69> (дата звернення: 26.09.2024).
- Calvano E., Calzolari G., Denicolo V., Pastorello S. "Artificial Intelligence, Algorithmic Pricing, and Collusion", *American Economic Review*, 2020. Т. 110(10). S. 3267-3297. DOI: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20190623> (дата звернення: 26.09.2024).

References:

- Hanninen, M. Mitronen, L. and Kwan, S. (2019), "Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 49, pp. 380—388 <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2019.04.015>.
- Rochet, J.-C. and Tirole, J. (2003), "Platform competition in two-sided markets", *Journal of the European Economic Association*, [Online] vol. 1, no. 4, pp. 990—1029, available at: <https://academic.oup.com/jeea/article/1/4/990/2280902> (Accessed 10 September 2024).
- Maier, E. and Wieringa, J. (2020), "Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels", *International Journal of Research in Marketing*, [Online]

vol. 38, no. 2, pp. 311-328, available at: https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/619608306/1_s2.0_S0167811620300835_main.pdf (Accessed 10 September 2024).

4. Dharmadasa, I. (2023), "e-Commerce and employment: Analyzing the impact of Amazon's market entry on retail employment in OECD countries, Master's thesis, Linnaeus University, Sweden, [Online], available at: <https://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1882466/FULLTEXT01.pdf> (Accessed 13 September 2024).

5. Jocevski, M. (2019), "Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective", International Journal of Retail & Distribution Management, [Online], vol. 47, no. 2, pp. 78–93, available at: https://www.researchgate.net/publication/332222488-Transitions_towards_omni-channel_retailing_strategies_a_business_model_perspective (Accessed 13 September 2024).

6. Mitchell, S. and Knox, R. (2021), "How Amazon exploits and undermines small businesses, and why breaking it up would revive American entrepreneurship", Institute for Local Self-Reliance, available at: <https://ilsr.org/wp-content/uploads/2021/06/ILSR-AmazonSmallBusinessFactSheet.pdf> (Accessed 13 September 2024).

7. Graham, V. (2023), "FTC Sues Amazon for Illegally Maintaining Monopoly Power", Federal Trade Commission, available at: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2023/09/ftc-sues-amazon-illegally-maintaining-monopoly-power> (Accessed 15 September 2024).

8. Marketplace Pulse (2019), "Year in Review 2019", available at: <https://www.marketplacepulse.com/marketplaces-year-in-review-2019> (Accessed 17 September 2024).

9. Ghavami, F. (2024), "Top Global Online Marketplaces: Key Data and Statistics", Digital Commerce 360, available at: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats> (Accessed 17 September 2024).

10. Commerce Institute (2024), "How Many New Businesses Start Each Year?", available at: <https://www.commerceinstitute.com/new-businesses-started-every-year> (Accessed 17 September 2024).

11. U.S. Small Business Administration (2021), "Frequently asked questions about small businesses (Revised December 2021)", available at: <https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2021/12/Small-Business-FAQ-Revised-December-2021.pdf> (Accessed 17 September 2024).

12. Wang, S. and Archer, N. (2007), "Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarifications", Enterprise Information Systems, [Online], vol. 1, pp. 89–112, available at: https://www.researchgate.net/publication/240954617-Electronic_marketplace_definition_and_classification_Literature_review_and_clarifications (Accessed 18 September 2024).

13. Lim, Y.F. and Hu, K. (2020), "Online Business and Marketplaces", [Online], p. 124, available at: https://www.researchgate.net/publication/344161066-Online_Business_and_Marketplaces (Accessed 18 September 2024).

14. Li, Z. and Wang, G. (2021), "Regulating Powerful Platforms: Evidence from Commission Fee Caps in On-Demand Services", IO: Empirical Studies of Firms & Markets eJournal, [Online], p. 37, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3871514>.

15. Hagi, A. and Wright, J. (2021), "Data-enabled Learning, Network Effects and Competitive Advantage", available at: <https://andreihagi.com/wp-content/uploads/2021/06/Data-enabled-learning-May-2021.pdf> (Accessed 23 September 2024).

16. Alvarez, G.V. (2021), "The Impact of Presence in Global Online Marketplace on Global Brand Awareness", [Online], vol. 1, no. 1, available at: https://www.researchgate.net/publication/371313875-The_Impact_of_Presence_in_Global_Online_Marketplace_on_Global_Brand_Awareness (Accessed 23 September 2024).

17. Ezrachi, A. (2020), "Competition Overdose: How Free Market Mythology Transformed Us from Citizen Kings to Market Servants", HarperCollins, [Online], available at: https://www.academia.edu/42329467/New_book_-_Competition_Overdose_How_Free_Market_Mythology_Transformed_Us_from_Citizen_Kings_to_Market_Servants (Accessed 23 September 2024).

18. Bakos, Y. (2001), "The Emerging Landscape for Retail E-Commerce", Journal of Economic Perspectives, [Online], vol. 15, no. 1, pp. 69-80, available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.15.1.69> (Accessed 26 September 2024).

19. Calvano, E. Calzolari, G. Denicolo, V. and Pastorello, S. (2020), "Artificial Intelligence, Algorithmic Pricing, and Collusion", American Economic Review, [Online], vol. 110, no. 10, pp. 3267-3297, available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20190623> (Accessed 26 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Н. М. Котвицька,
д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

А. О. Старіков,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1121-7589>

С. В. Куркович,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5643-2228>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.54

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

N. Kotvytska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
A. Starikov,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private higher education institution "European University"
S. Kurkovych,
Postgraduate student of the department of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private higher education institution "European University"

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

У статті розглядається вплив корпоративної культури на ефективність стратегічного управління організацією. Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, норм і переконань, що формують поведінку працівників і впливають на досягнення стратегічних цілей. Розглядаються також особливості інноваційного розвитку корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів. Визначено ключові виклики, пов'язані з адаптацією підприємств до європейських стандартів управління, корпоративної соціальної відповідальності та міжкультурної взаємодії. Досліджено вплив євроінтеграції на формування етичних норм, інноваційних підходів до управління персоналом і впровадження діджиталізаційних процесів. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку шляхом трансформації корпоративної культури та впровадження сучасних управлінських інновацій. Окреслюються ключові аспекти взаємодії корпоративної культури зі стратегічним управлінням, включаючи підтримку єдності, залучення персоналу, підвищення адаптивності до змін та зниження опору інноваціям. Аналізуються приклади успішних компаній, які використовують сильну корпоративну культуру для формування ефективних стратегій. Зроблено висновок, що корпоративна культура є важливим елементом, що сприяє успішній реалізації стратегічного управління, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації. Дослідження показало, що корпоративна культура є важливим фактором, який безпосередньо впливає на ефективність стратегічного управління.

The article examines the influence of corporate culture on the effectiveness of strategic management of the organization. Corporate culture is defined as a set of values, norms and beliefs that shape the behavior of employees and influence the achievement of strategic goals. Peculiarities of innovative development of corporate culture in the conditions of European integration processes are also considered. The key challenges associated with the adaptation of enterprises to European standards of management, corporate social responsibility and intercultural interaction have been identified. The influence of European integration on the formation of ethical norms, innovative approaches to personnel management and the implementation of digitalization processes was studied. Based on the analysis, recommendations are proposed for increasing the competitiveness of enterprises on the European market through the transformation of corporate culture and the introduction of modern management innovations. Key aspects of the interaction of corporate culture with strategic management are outlined, including maintaining unity, engaging staff, increasing adaptability to change, and reducing resistance to innovation. Examples of successful companies that use a strong corporate culture to form effective strategies are analyzed. It was concluded that corporate culture is an important element contributing to the successful implementation of strategic management, increasing the productivity and competitiveness of the organization. The study showed that corporate culture is an important factor that directly affects the effectiveness of strategic management. The latest research on this topic focuses on the impact of global changes caused by the integration of Ukraine and other countries into European markets on corporate culture and management practices.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічне управління, євроінтеграційні процеси, комунікація, планування, персонал, ефективність.

Key words: corporate culture, strategic management, European integration processes, communication, planning, personnel, efficiency.

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

У сучасних умовах євроінтеграції корпоративна культура підприємств стає одним із ключових чинників їхнього успіху на міжнародному ринку. Зміни в законодавстві, економічних стандартах та соціальних очікуваннях вимагають від компаній адаптації до європейських норм і стандартів, що суттєво впливає на їх внутрішні процеси та управлінські практики. Особливої уваги потребує впровадження інноваційних підходів до корпоративної культури, які дозволяють не лише забезпечити відповідність новим вимогам, але й підвищити конкурентоспроможність підприємств. Проблема інноваційного розвитку корпоративної культури має важливе значення як для наукових досліджень, так і для практичної діяльності компаній. Науково обгрунтоване дослідження допомагає виявити найефективніші підходи до впровадження європейських стандартів управління, зокрема в питаннях етики, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Практичні завдання пов'язані з пошуком інструментів та методів трансформації корпоративної культури, що дозволяють інтегрувати інновації в процес управління персоналом, організаційні структури та комунікації всередині компанії, адаптуючи їх до вимог європейського ринку.

Таким чином, вирішення цієї проблеми є актуальним для розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції, оскільки допомагає підприємствам досягти нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження на дану тему фокусуються на впливі глобальних змін, спричинених інтеграцією України та інших країн до європейських ринків, на корпоративну культуру та управлінські практики. Одним із ключових напрямків, що розглядається в дослідженнях, є адаптація корпоративної культури до європейських цінностей, таких як прозорість, відповідальність, повага до прав людини, гендерна рівність і екологічна стійкість. Дослідження показують, що впровадження таких принципів у корпоративну культуру підвищує конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. Багато робіт аналізують вплив інтеграційних процесів на корпоративну етику, де доводиться, що підприємства, які впроваджують європейські етичні стандарти, покращують свою репутацію та залученість персоналу. Інший важливий аспект досліджень — це розвиток інноваційних підходів до управління, зокрема через діджиталізацію. Євроінтеграція стимулює підприємства до впровадження сучасних інформаційних технологій, що оптимізують процеси управління та підвищують продуктивність. Праці таких науковців, як Орел А.М. [4], Орел В.М. [5], Красноручий О.О., Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. [3] наголошують на необхідності діджиталізації внутрішніх комунікацій, впровадження систем управління знаннями та інноваційних платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами. Це дозволяє створити відкриту, гнучку та конкурентоспроможну корпоративну культуру. Дослідження та-

кож зосереджені на адаптації організаційної структури до нових вимог. Європейські інтеграційні процеси спонукають підприємства до створення гнучких і динамічних організаційних структур, які швидко реагують на зміни у регуляції та ринкових умовах. Багато наукових робіт демонструють, що перехід від традиційних ієрархічних структур до гнучких моделей дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень і знизити витрати на управління.

Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів акцентує увагу на адаптації підприємств до європейських стандартів управління, підвищенні рівня корпоративної соціальної відповідальності, діджиталізації процесів та впровадженні політики різноманітності. Успішна інтеграція цих інноваційних підходів допомагає підприємствам не лише покращити внутрішні процеси, а й отримати конкурентні переваги на європейському ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідити та проаналізувати особливості інноваційного розвитку корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних процесів, визначити ключові тенденції та виклики, пов'язані з адаптацією до європейських стандартів управління, соціальної відповідальності та міжкультурної взаємодії, також має на меті запропонувати практичні рекомендації для впровадження інноваційних підходів до управління корпоративною культурою з ме-

тою підвищення конкурентоспроможності підприємств на європейських ринках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративна культура виявилася критичним елементом, який формує основи для стратегічного планування, прийняття рішень та реалізації стратегій. Організації з чітко визначеною культурою легше досягають стратегічних цілей завдяки більшій узгодженості дій та цінностей персоналу. Організації зі здоровою корпоративною культурою демонструють вищий рівень продуктивності та ефективності. Співробітники таких компаній більш мотивовані, лояльні та орієнтовані на досягнення результатів, що підвищує загальну ефективність виконання стратегічних планів.

Корпоративна культура, що підтримує відкриту комунікацію, сприяє кращому розумінню стратегічних цілей усіма рівнями організації. Це, в свою чергу, знижує опір змінам, що є важливим для успішної реалізації стратегічних ініціатив. Культура, що підтримує інновації та підприємницький підхід, сприяє розробці стратегій, спрямованих на ріст, розвиток та адаптацію до ринкових змін. Дослідження підтвердило, що такі компанії швидше адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та зберігають свою конкурентоспроможність.

Організації з сильною корпоративною культурою, яка підкреслює важливість якості, клієнтоорієнтованості та відповідальності, показують кращі результати у побудові довгострокових відносин з клієнтами і парт-

Таблиця 1. Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів

Аспекти корпоративної культури	Вплив євроінтеграції	Інноваційні підходи	Очікувані результати
Впровадження європейських цінностей	Підвищення стандартів управління та прозорості	Етичні кодекси, інструменти відповідального лідерства	Покращення репутації компанії на міжнародному ринку
Організаційна структура	Адаптація до європейських норм і регуляцій	Перехід до гнучких організаційних структур	Підвищення ефективності, зниження бюрократії
Управління персоналом	Підвищення ролі прав людини та гендерної рівності	Розробка програм з інклюзивності та різноманітності	Формування позитивного клімату в компанії
Комунікаційна політика	Необхідність прозорості та відкритості у комунікаціях	Впровадження цифрових платформ для внутрішніх комунікацій	Підвищення рівня довіри всередині колективу
Інноваційний менеджмент	Вимоги до впровадження сучасних технологій	Використання систем управління знаннями, діджиталізація процесів	Прискорення процесів прийняття рішень та інновацій
Корпоративна соціальна відповідальність	Зростання важливості екологічних стандартів та відповідальності	Впровадження «зелених» технологій, ESG-практик	Підвищення стійкості бізнесу та екологічної репутації
Міжкультурна взаємодія	Адаптація до різноманітності культур європейських партнерів	Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації	Підвищення ефективності міжнародного співробітництва

Джерело розроблено автором.

нерами, що створює стійкі конкурентні переваги. Аналіз успішних компаній, таких як Google, Toyota та Zappos, показав, що корпоративна культура є ключовим фактором, який підтримує їхню стратегію і дозволяє їм досягати високих показників ефективності та стабільного зростання.

Корпоративна культура — це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій і поведінкових моделей, що визначають, як співробітники взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем. Вона є невидимим елементом, який значною мірою впливає на рішення, мотивацію персоналу та організаційну ефективність.

Стратегічне управління — це процес визначення довгострокових цілей організації, розробка стратегій для їх досягнення та управління ресурсами для виконання планів. Корпоративна культура безпосередньо впливає на цей процес, оскільки вона визначає, наскільки успішно організація зможе реалізувати свої стратегії.

Здорова корпоративна культура підтримує ефективне стратегічне управління через підтримку єдності та залучення співробітників до досягнення стратегічних цілей, формування довіри та прозорості у прийнятті рішень та забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Корпоративна культура може служити основою для формування стратегії організації. Головне це підтримувати інновації та підприємницький дух, що може сприяти розробці стратегій, орієнтованих на зростання та розвиток, а також сприяти відкритості до нових ідей та готовності до змін, полегшує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Працівники, які поділяють цінності компанії, краще розуміють стратегічні цілі та активно сприяють їх досягненню, адже культура, орієнтована на співробітництво та підтримку, зменшує опір змінам та сприяє швидшій реалізації нових стратегій.

Культура відкритої комунікації сприяє обміну інформацією, що необхідно для стратегічного планування та виконання. Тому різні аспекти та структуру корпоративної культури можна класифікувати і застосовувати до різних підходів (табл. 1).

Процеси євроінтеграції вимагають від підприємств не лише дотримання нових регуляцій і стандартів, але й суттєвої трансформації корпоративної культури. Одним із головних викликів для підприємств є необхідність приведення управлінських процесів у відповідність до європейських принципів і норм. Ці стандарти передбачають прозорість, етичність, підзвітність, а також впровадження принципів ефективного управління, що включають сучасні підходи до організації бізнесу. Основні труднощі виникають через потребу підприємства забезпечити прозорість внутрішніх процесів, що включає відкриту фінансову звітність та дотримання етичних норм у відносинах з партнерами і клієнтами. Європейські стандарти передбачають високу увагу до соціальної відповідальності бізнесу, зокрема екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG). Впровадження КСВ є важливим кроком до посилення репутації на міжнародних ринках, але також пов'язане з низкою викликів підприємства, які повинні адаптувати свої виробничі процеси та технології відповідно до суворих екологічних стандартів, що передбачають мінімізацію викидів,

зменшення використання природних ресурсів і розвиток "зелених" технологій. Компаніям необхідно впроваджувати політику підтримки прав працівників, забезпечувати безпечні умови праці, розвивати соціальні програми для громад, в яких вони працюють.

В умовах євроінтеграції підприємства активно взаємодіють із партнерами та клієнтами з різних культурних середовищ, що висуває нові вимоги до корпоративної культури, така взаємодія з партнерами з різних країн вимагає розуміння культурних відмінностей, уникнення непорозумінь у діловій комунікації та розвиток навичок міжкультурного менеджменту. Підприємствам необхідно інтегрувати політики, що сприяють різноманітності та інклюзії. Це включає створення рівних можливостей для представників різних національностей, культур, статей та соціальних груп.

Європейські стандарти управління передбачають постійне впровадження інновацій у внутрішні процеси компанії. Це означає, що підприємства повинні бути готовими до впровадження цифрових технологій у процеси управління, комунікації та виробництва. Це допомагає підвищити ефективність та зменшити витрати. Компанії повинні активно розвивати інноваційні проекти, зокрема у сфері автоматизації виробничих процесів, управління ланцюгами постачання та створення нових продуктів[5].

Окрім управлінських викликів, адаптація до європейських стандартів включає також розвиток персоналу. Підприємства стикаються з необхідністю для відповідності новим стандартам потрібно інвестувати у навчання персоналу, розвиток нових навичок і впровадження сучасних практик. Можливості трансформаційних змін в експлуатації сировинних джерел не нескінченні. Єдиний ресурс, можливості розумного використання якого практично безмежні, — це продуктивність здатності людей, що реалізуються в сучасних умовах у формі людського потенціалу, резерви заміни і накопичення якого постійно змінюються [4, с. 65]. Від підприємств очікують створення умов для гнучких форм працевлаштування, що відповідають європейським підходам до балансу між роботою та особистим життям.

Адаптація підприємств до європейських стандартів управління, КСВ та міжкультурної взаємодії є складним, але необхідним процесом для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Інноваційний розвиток корпоративної культури дозволяє компаніям не лише відповідати вимогам європейського ринку, але й підвищувати ефективність внутрішніх процесів, залученість співробітників і позитивний імідж на міжнародній арені.

ВИСНОВОК

Дослідження підтверджує, що корпоративна культура має значний вплив на ефективність стратегічного управління. Формування та підтримка сильної, адаптивної культури, яка відповідає стратегічним цілям організації, є необхідною умовою для досягнення її довгострокового успіху. Корпоративна культура є критичним фактором, що впливає на ефективність стратегічного управління організацією. Вона забезпечує гармонію між внутрішнім середовищем підприємства і його стратегіч-

ними цілями, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню опору змінам та покращенню комунікації. Формування сильної корпоративної культури, що підтримує стратегічне управління, є необхідною умовою для досягнення довгострокових успіхів компанії.

Література:

1. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витoki управління розвитком інноваційного підприємництва. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 247—257.
2. Горященко Ю.Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 17. С. 34—38.
3. Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ: ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97—113.
4. Орел А.М. Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. Журнал стратегічних економічних досліджень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Науковий фаховий журнал. 2021. № 5. С. 61—68. <https://drive.google.com/file/d/1hwSt46W0limRRcKwPJK2LjoVM5cIPLp/view>
5. Орел В.М., Афанасьєв І.П. Роль інновацій в системі трансформації економіки. Вісник Сумського національного університету. Серія "Економіка і менеджмент". Науковий журнал. 2020. № 3 (85). С. 105—110.
6. Міщук Є.В., Пасічник Н.В. Стратегічні маркетингові рішення у стимулюванні європейської інтеграції та управлінні ефективністю інноваційних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 31—37.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник / Г.Л. Монастирський. К.: Знання, 2008. 319 с.

References:

1. Buhaieva, M.V. and Demchenko, S.V. (2021), "Theoretical origins of managing the development of innovative entrepreneurship", *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (39), pp. 247—257.
2. Horiaschenko, Yu.H. (2021), "Management of innovative development of enterprises in conditions of digitalization", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 17, pp. 34—38.
3. Shypulyna, Yu.S. Illiashenko, N.S. and Illiashenko, S.M. (2019), "Management of innovative development of the enterprise based on its innovative culture", *Instytutsional'na model' innovatsijnoi ekonomiky [Institutional model of innovative economy]*, IEP NANU, Kyiv, Ukraine, vol. 5, pp. 97—113.
4. Orel, A.M. (2021), "Tools of human potential and the mechanism of corporate governance in conditions of transformation", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'.* Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu, vol. 5, pp. 61—68, available at: <https://drive.google.com/file/d/1hwSt46W0limRRcKwPJK-2LjoVM5cIPLp/view> (Accessed 23 September 2024).

5. Orel, V.M. and Afanasiev, I.P. (2020), "The role of innovations in the system of economic transformation", *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 3 (85), pp. 105—110.

6. Mischuk, Ye.V. and Pasichnyk, N.V. (2024), "Strategic marketing decisions in stimulating European integration and managing the efficiency of innovative companies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 31—37.

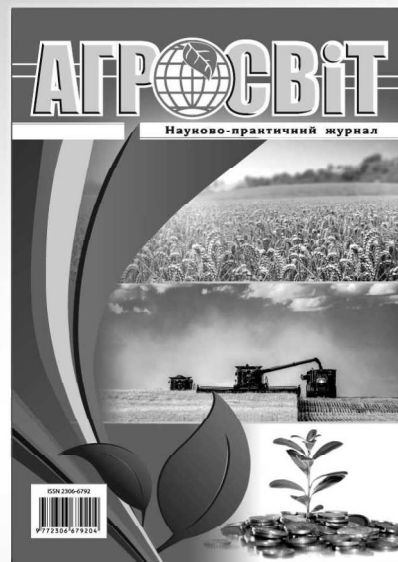
7. Monastirskiy, G.L. (2008), *Teoriya orhanizatsiyi [Teoriya rganizatsiyi]*, Znannya, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

С. В. Качула,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>
К. О. Белякова,
магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0724-4281>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.59

РОЗВИТОК СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

S. Kachula,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
K. Bieliakova,
Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT OF UKRAINE'S INSURANCE MARKET UNDER MARTIAL LAW

У статті розглянуто страхування, як фінансовий механізм захисту від ризиків, який передбачає матеріальну компенсацію в разі настання непередбачуваних подій. Наголошено на важливості страхування для забезпечення фінансової стабільності громадян і бізнесу. Визначено страховий ринок, як систему економічних відносин між учасниками страхових угод, основним об'єктом яких є страховий захист та який є частиною фінансового ринку, де відбувається купівля-продаж страхових продуктів. Розглянуто чинники на мікро— та макрорівневих під впливом яких формується ринок страхових послуг та які визначають розвиток ринку і вимагають комплексного підходу до його аналізу. Розглянуто проблеми, з якими стикаються страхові компанії під час військового стану та проаналізовано основні показники діяльності страхового ринку в 2020—2023 роках, які показали несприятливі зміни, особливо у порівнянні з довоєнними показниками. Встановлено, що з метою підтримки фінансової стійкості страхових компаній на страховому ринку важливо зберігати резерви та забезпечувати ліквідність, а інвестиційна політика повинна бути орієнтована на низькоризикові активи.

The article deals with insurance as a financial mechanism of risk protection, which provides material compensation in case of unforeseen events. The main areas of insurance are defined, in particular, property, personal, liability, and medical insurance. The importance of insurance to ensure the financial stability of citizens and businesses is emphasized. It was noted that changes in society and Ukraine's course towards European integration affect the development of the country's insurance market. The insurance market is defined as a system of economic relations between the participants of insurance agreements, the main object of which is insurance protection and which is part of the financial market where the purchase and sale of insurance products takes place. The level of development of the insurance market is assessed by absolute and relative indicators that help analyze the efficiency and financial condition of insurance companies. Factors at the micro and macro levels that influence the formation of the insurance services market are examined. At the micro level, competition between insurance companies, changes in customer needs, marketing strategies, and

technological innovations are important. At the macro level, the key factors are economic conditions, socio-cultural changes, globalization, natural disasters, and the geopolitical situation. These factors determine market development and require a comprehensive approach to analysis. The problems faced by insurance companies during martial law were considered, and the main indicators of the insurance market in 2020–2023 were analyzed, which showed unfavorable changes, especially in comparison with pre-war indicators. During martial law (2022–2023), only 5% of companies operated stably and without complications; about 60% continued their activities but faced certain difficulties; almost 30% had to stop work and only partially resumed it, while another 10% were unable to resume operations. It was established that in order to maintain the financial stability of insurance companies in the insurance market, it is important to maintain reserves and ensure liquidity, and the investment policy should be focused on low-risk assets.

Ключові слова: страхування, страховий ринок, абсолютні і відносні показники страхового ринку, чинники розвитку страхового ринку, страхові ризики, воєнний стан.

Key words: Insurance, insurance market, absolute and relative indicators of the insurance market, factors of insurance market development, insurance risks, state of war.

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

Реформи, спрямовані на адаптацію українського законодавства до європейських стандартів, а також вдосконалення регуляторних механізмів, створюють перспективи для розвитку страхового сектора. У цьому контексті інтеграція України з Європейським Союзом зумовлює необхідність гармонізації національних стандартів і нормативів із європейськими, що є важливим кроком для забезпечення фінансової стійкості страхових компаній на тлі посилення конкуренції та вимог регуляторів.

В Україні спостерігається підвищений інтерес до медичного страхування, страхування відповідальності та страхових продуктів для малого і середнього бізнесу. На додаток до цих тенденцій, процеси діджиталізації та впровадження інноваційних технологій у страховій сфері відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній. Але військові дії, економічна нестабільність та реформаційні процеси суттєво змінюють як структуру попиту, так і пропозицію на ринку страхових послуг. В умовах війни значно зростають ризики для бізнесу, інвесторів та населення, що підвищує інтерес до таких видів страхування, як майнове страхування, страхування життя та страхування воєнних ризиків. В умовах глобальних викликів страхові компанії стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління ризиками.

Це, в свою чергу, стимулює розробку нових страхових продуктів, які відповідають сучасним реаліям і дозволяють адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Чимало наукових робіт українських дослідників присвячено вивченню проблем розвитку страхового ринку України, зокрема і функціонуванню страхових компаній на ньому в умовах воєнного стану. Серед них: Л. Богріновцева, О. Ключка та І. Заїчко [1], О. Петрук [5], Д. Попович, М. Біда та К. Закорко [6], І. Чуницька та Л. Богріновцева [12] та ін. Але залишається потреба в дослідженні страхового ринку України в сучасних умовах з метою оцінювання його адаптації до нових реалій, які з'являються перед учасниками ринку та пошук інструментів, які можна використовувати для його подальшого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування комплексу заходів для покращення фінансової ефективності страхового ринку України в умовах військового стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Страхування — це фінансовий механізм захисту від ризиків, спрямований на забезпечення матеріаль-

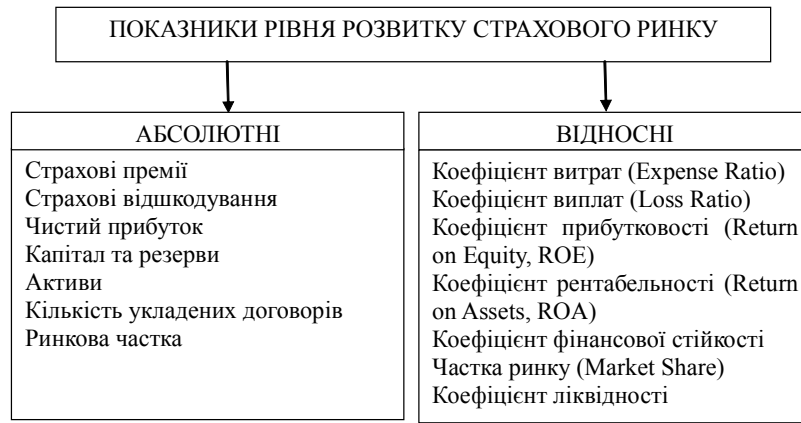


Рис. 1. Показники рівня розвитку страхового ринку

Джерело: сформовано автрами.

ної компенсації у разі настання непередбачуваних подій, таких як нещасні випадки, хвороби, стихійні лиха або матеріальні збитки. Його суть полягає в тому, що страхувальник сплачує регулярні внески страховику, який, у свою чергу, бере на себе зобов'язання відшкодувати фінансові збитки у разі настання страхової події. В.Базилевич стверджує, що економічна сутність страхування полягає в у фінансовому відшкодуванні збитків постраждалим, спричинених непередбачуваними або неминучими подіями. Це здійснюється за рахунок попередньо сплачених внесків осіб, які можуть опинитися під загрозою таких подій і зобов'язані законом або договором робити ці внески до їх настання [10, с.29]. Страхування виступає важливою складовою фінансової системи будь-якої соціально-економічної структури, спрямованою на охорону майнових інтересів громадян, бізнесу та держави [7].

Система страхування охоплює кілька основних напрямів, зокрема майнове страхування, що забезпечує захист нерухомого майна, транспортних засобів та техніки, особисте страхування, яке охоплює життя і здоров'я, страхування відповідальності, спрямоване на покриття витрат у разі заподіяння шкоди третім особам, а також медичне страхування, що компенсує витрати на лікування та медичні послуги. Таким чином, страхування є важливим інструментом зниження фінансових ризиків та забезпечення стабільності у випадку виникнення непередбачених обставин.

Зміни, що відбуваються в житті суспільства, а також стратегічний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу та глобальної спільноти, стають ключовим

чинником економіко-правових реформ у країні, зокрема у контексті подальшого розвитку страхового ринку [7].

У наукових джерелах представлено безліч визначень страхового ринку, що обумовлено його багатогранністю. Кожне з цих визначень акцентує увагу на певному аспекті страхового ринку, який відображає його суть і залежить від підходу дослідників до його вивчення. На думку В. Базилевича, сучасна наука не має однозначної думки щодо тлумачення поняття "страховий ринок", зокрема, його розглядають як систему економічних відносин, де формується попит та пропозиція на страхові продукти, а основним об'єктом торгівлі є страховий захист, що виступає формою зв'язку між учасниками страхових правовідносин [10, с. 614].

Страховий ринок — це сукупність усіх суб'єктів, які займаються укладанням страхових угод (договорів), що передбачають виплату відшкодування у разі настання певних подій (за умови вказаних у договорі). Страховий ринок — частина фінансового ринку, що є сферою економічних відносин з приводу купівлі-продажу страхових продуктів.

Рівень розвитку страхового ринку визначається рядом показників, які можна розділити на дві основні категорії: абсолютні і відносні (рис. 1).

Абсолютні показники страхового ринку — це фінансові та статистичні дані, які відображають загальні результати діяльності страхових компаній за певний період. Вони допомагають аналізувати розвиток страхового ринку, фінансову стабільність страхових компаній та їх конкурентоспроможність. Відносні показники страхового ринку використовуються для оцінки ефектив-

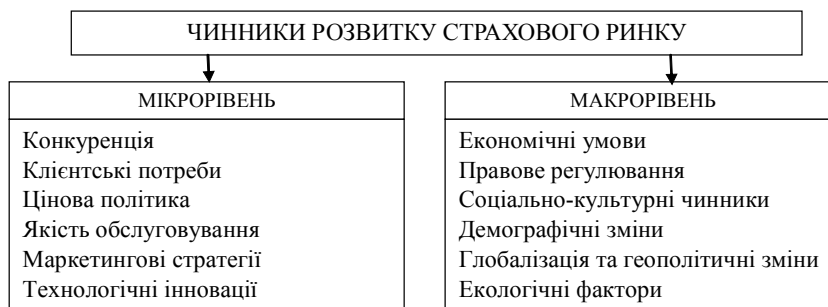


Рис. 2. Чинники розвитку страхового ринку

Джерело: сформовано автрами.

Таблиця 1. Основні показники страхового ринку, млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2020
Кількість зареєстрованих страховиків	210	155	128	101	-109
Кількість укладених договорів страхування (тис. од.)	120576,75	131561,9	88003,0	94821,5	-25755
Активи по балансу	64920,16	64209,2	70298,3	74412,2	9492,04
Сформовані страхові резерви	34192,96	36555,7	41000,6	46781,2	12588,2
Валові страхові премії	45175,93	49708,0	39661,8	47014,7	1838,77
Валові страхові виплати	14853,56	17958,3	13001,4	16867,3	2013,74
Рівень чистих виплат, %	35	38,4	33,3	35,9	0,9
Обсяг страхових платежів, належних перестраховикам	8487,36	8623,0	4250,7	4650,3	-3837,1

Джерело: сформовано автрами за [4].

ності та фінансового стану страхових компаній у відношенні до їхніх результатів або до ринку в цілому. Вони дозволяють порівнювати різні компанії, аналізувати їх фінансові результати та оцінювати ефективність управління.

Показники ринку страхових послуг формуються під впливом багатьох чинників, які визначають розвиток ринку в сучасних умовах. Їх можна розглядати як на мікрорівні, так і на макрорівні (рис. 2). На мікрорівні важливими є конкуренція серед страхових компаній, що визначає їх активність на ринку, а також зміни в клієнтських потребах та запитах на страхові продукти, які суттєво впливають на формування цінової політики. Якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів також мають значення для лояльності споживачів, поряд із маркетинговими стратегіями, що використовуються для залучення нових клієнтів, і технологічними інноваціями, які модернізують процеси продажу і обробки заявок.

На макрорівні такий чинник як, економічні умови, включаючи стан економіки, рівень доходів населення та інфляцію, істотно впливають на загальний попит на страхові послуги. Соціально-культурні чинники відображають зміни у суспільних цінностях та демографічні зміни, які впливають на страхові потреби населення. Глобалізація, що визначає взаємодію з міжнародними страховими компаніями, та екологічні фактори, зокрема природні катастрофи, також суттєво впливають на розвиток страхового ринку, підкреслюючи важливість комплексного підходу до аналізу цих чинників. Окрім того, геополітичні фактори, які включають політичні зміни, військові конфлікти та міжнародні відносини, відіграють важливу роль у визначенні стабільності та ризиків для страхових компаній, підкреслюючи важливість комплексного підходу до аналізу цих чинників.

Терористичні атаки росії проти України призводять до колосальних фінансових втрат населення та бюджету держави. Крім того, внаслідок обстрілів мирних територій, страховики зазнають великомасштабних збитків. Війна, розпочата росією проти України, продемонструвала низьку готовність деяких постачальників небанківських фінансових послуг до серйозних потрясінь. Внаслідок реалізації операційних ризиків багато гравців на ринку були змушені призупинити або зменшити обсяги своєї діяльності. Окрім цього, помітно

зменшився попит на ключові фінансові послуги. У IV кварталі 2022 року обсяги активів страхових компаній у сфері життя зросли на 3%, тоді як за підсумками 2022 року їхнє зростання склало 18%. Активи компаній, що спеціалізуються на ризикових страхуваннях, показали незначне зменшення за квартал, але в цілому зросли на 6% за рік. Протягом року ринок залишила одна компанія, що займається страхуванням життя, а також 26 компаній ризикового страхування. У другому кварталі 2023 року вперше підряд активи страхових компаній страхування життя зросли на 4%. Активи страховиків загального страхування трохи зменшилися через вихід з ринку семи установ. Обсяги зібраних премій і виплачених сум з страхування життя за квартал практично не змінилися. Проте порівняно з аналогічним періодом 2022 року, зміни значні: премії зросли на 18%, а виплати вийшли на 56% більшими [9].

З метою повного аналізу діяльності страхового ринку в умовах військового стану, проаналізуємо діяльність страхових компаній (табл. 1).

Аналіз сучасного стану страхового ринку на основі статистичних даних НБУ демонструє, що ринок динамічно розвивається та виступає вагомим джерелом інвестицій серед небанківських фінансових секторів. Дослідження страхового ринку за 2020—2023 роки вказує на переважно несприятливі зміни, особливо у порівнянні з довоєнними показниками. Зокрема, кількість страхових компаній поступово зменшувалася (абсолютне відхилення в 2023 році порівняно з 2020 роком становить 109), що є негативним показником. Також спостерігалася нестабільність у динаміці страхових виплат і премій, але у 2023 році ситуація почала покращуватися в порівнянні з 2022 роком.

Згідно з опитуванням страховиків, членів Асоціації "Страховий бізнес", під час військового стану (2022—2023 рр.), лише 5% компаній працюють стабільно та без ускладнень; близько 60% продовжують діяльність, проте стикаються з певними труднощами; майже 30% змушені були перервати роботу та лише частково відновили її, а ще 10% не змогли відновити операційну діяльність [11].

Одним із ключових індикаторів розвитку страхового ринку є рівень проникнення страхування, який обчислюється як співвідношення валових страхових премій до ВВП. В Україні цей показник демонструє тенденцію

до зниження: у 2020 році він становив 1,08%, у 2021 — 0,91%, в 2022 році — 0,76%, а в 2023 році — 0,72%. Для порівняння, рівень проникнення страхування в Нідерландах становить 9,4%, у Франції — 10,6%, в Італії — 7,9%, у США — 12,4%, а у Великобританії — 11,3%. Оптимальним рівнем вважається діапазон 8—12%. Середній показник в Україні за останні чотири роки знаходиться на рівні 0,87% і є дуже низьким, що свідчить про невелику частку страхового ринку в економіці країни та його недостатній розвиток [1].

На думку В. Черняхівського, для відновлення економіки та інфраструктури після закінчення війни знадобиться кілька років: можливо, це займе п'ять, а можливо й десять років. Ймовірно, повоєнна структура страхового ринку зазнає певних змін. Пріоритетною стане обов'язкова форма страхування, банківське страхування (іпотека, застава, страхування від нещасних випадків), страхування автомобілів каско та добровільне медичне страхування. Проте наскільки зміниться структура пропозицій на страховому ринку і наскільки він буде готовий до вторинних військових ризиків (як-от вибухи мін на полях і в лісах, що призводять до пошкодження техніки, смертей або інвалідності громадян), поки що важко оцінити [11].

Так як, основними учасниками страхового ринку є страховики (компанії, що надають страхові послуги) та страхувальники (особи чи організації, які здійснюють страхування), то їх діяльність в сучасних умовах є особливо важливою для ефективного функціонування ринку. Формування та реалізація фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови вимагає глибокої адаптації до нових реалій і підвищених ризиків. У таких умовах компанія повинна враховувати специфічні ризики, зокрема збільшення ймовірності збитків через руйнування активів та здоров'я клієнтів, що потребує перегляду існуючих страхових програм, тарифів і більш активного використання перестрахування. Для підтримки фінансової стійкості важливо зберігати резерви на достатньому рівні та забезпечити ліквідність для виконання зобов'язань перед клієнтами.

Інвестиційна політика страхової компанії повинна орієнтуватися на низькоризикові активи та диверсифікацію портфеля, зокрема шляхом використання міжнародних ринків для зниження внутрішніх економічних ризиків. Важливо також адаптувати страхові продукти до нових умов, розробляючи поліси, що покривають військові ризики, та пропонувати гнучкі умови страхування, відповідні воєнній ситуації. Ключовим елементом стратегії під час кризових періодів є підтримка довіри клієнтів через програми лояльності та соціальну відповідальність.

У фазі повоєнної відбудови, коли зростає попит на страхування майна, життя та бізнесу, компанія повинна бути готовою до збільшення клієнтської бази та участі в довгострокових інвестиціях у відновлення інфраструктури та економіки. При цьому внутрішні процеси, зокрема управління персоналом та цифровізація, потребують суттєвого вдосконалення. Співпраця з державою та міжнародними організаціями може допомогти мінімізувати ризики та залучити додаткові ресурси для фінансової стабільності компанії, що є особливо важливим у періоди підвищеної нестабільності та невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, удосконалення діяльності страхового ринку в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови вимагає комплексного підходу, який включає розробку нових страхових продуктів, таких як страхування військових ризиків, життя та здоров'я військових, а також бізнесу в умовах війни. Державна підтримка у вигляді гарантій для страхових компаній, розширення державних програм страхування та регуляторних стимулів є ключовими факторами для зменшення фінансових ризиків і підвищення стабільності ринку. Впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-страхування і використання штучного інтелекту для оцінки ризиків, дозволить адаптувати страхову діяльність до сучасних викликів. У той же час реструктуризація ринку через консолідацію компаній і залучення іноземних інвесторів сприятиме підвищенню фінансової стійкості галузі. Важливим напрямком у повоєнний період стане страхування реконструкційних та інфраструктурних проектів, а також підтримка малого і середнього бізнесу, що стимулюватиме економічне зростання. Одним із викликів також є розвиток страхування природних ризиків, пов'язаних із можливими екологічними наслідками війни. Необхідним є підвищення довіри до страхових компаній через прозорість договорів та стабільність виплат для ефективного функціонування ринку, особливо в умовах значної невизначеності та ризиків, характерних для воєнного та повоєнного періодів.

Література:

1. Богріновцева Л. М., Ключка О. В., Заїчко І. В. Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3608> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57> (дата звернення: 4.10.2024).
2. Ключові тенденції страхового ринку України у 2023—2024 роках: Національна асоціація страховиків України. URL: <https://www.nasu.com.ua/klyuchovitendencziyi-strahovogo-rynku-u/> (дата звернення: 4.10.2024).
3. Качула С.В., Лисяк Л.В., Ляшевський Я. О. Аналіз формування доходу і розподілу прибутку страхових компаній (на прикладі акціонерної компанії "Страхова група "ТАС"). Агросвіт. 2021. № 1—2. С. 12—19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.1-2.12>
4. Наглядова статистика. Показники діяльності страхових компаній. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 7.10.2024).
5. Петрук О. М. Антикризове фінансове управління страховими компаніями. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37225> (дата звернення: 2.10.2024).
6. Попович Д., Біда М., Закорко К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 110—114. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-21>

7. Руда О. Л. Розвиток страхового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/57.pdf (дата звернення: 1.10.2024).

8. Ситник Н., Михайлюк М. Загрози та ризики фінансової безпеки страхового ринку України в умовах війни. Молодий вчений. 2023. № 5 (117). С. 169—173. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-33>

9. Статистика страхового ринку України: Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 7.10.2024).

10. Страхування: підручник / за ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання, 2008. 1019 с.

11. Черняхівський В. План Маршалла для українського страхового ринку. НВ Бізнес. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinula-viyna-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanninovini-50237940.html> (дата звернення: 8.10.2024).

12. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2023. ВІП. 71. С. 251—258. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/46.pdf (дата звернення: 1.10.2024).

References:

1. Bohrinovtseva, L., Zaichko, I. and Kliuchka, O. (2024), "Development and implementation of innovative approaches to the financial management of insurance companies under the conditions of marital state", *Economy and society*, vol. 60 2, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3608> (Accessed 4 Oct 2024).

2. National Association of Insurers of Ukraine (2024), "Key trends of the insurance market of Ukraine in 2023—2024", [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3608/3539> (Accessed 4 Oct 2024).

3. Kachula, S.V., Lysiak, L. V. and Liashevskyi, Ya.O. (2021), "Analysis of income formation and profit distribution of insurance companies (on the example of joint stock company "Insurance group "TAS"", *Ahrosvit*, vol. 1—2. pp. 12—19.

4. NBU (2024), "Supervisory statistics. Performance indicators of insurance companies", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (Accessed 7 Oct 2024).

5. Petruk, O. M., Polchanov, A. Yu., Nikolayenko, S. M. and Dyachek, S. M. (2023), "Anti-crisis financial management of insurance companies", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37225> (Accessed 2 Oct 2024).

6. Popovych, D., Bida, M. and Zakorko, K. (2023), "Development trends of the insurance market of Ukraine under the conditions in the period of war", *Molodyy vchenyy*, vol. 4, pp. 110—114.

7. Ruda, O. (2020), "Insurance market development in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/57.pdf (Accessed 1 Oct 2024).

8. Sytnyk, N. and Mykhailiuk, M. (2023), "Threats and risks of the financial security of the insurance market of

Ukraine in the conditions of war", *Molodyy vchenyy*, vol. 5 (117), pp. 169—173.

9. Forinsurer (2024), "Statistics of the Ukraine' insurance market", available at: <https://forinsurer.com/stat> (Accessed 7 Oct 2024).

10. Bazilevich, V. D. (ed.), (2008), *Strakhuvannia [Insurance]*, Kyiv: Znannia, Ukraine.

11. Cherniakhovskyi, V. (2022) "The Marshall Plan for the Ukrainian insurance market", *NV Biznes*, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinula-viyna-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanninovini-50237940.html> (Accessed 8 Oct 2024).

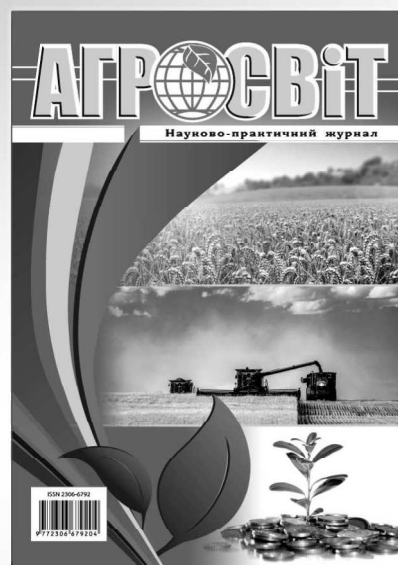
12. Chynytska I.I. and Bohrinovtseva L. M. (2023), "Peculiarities of the activity of insurance companies on the financial market of Ukraine in the conditions of martial law", *Infrastruktura rynku*, vol. 71, pp. 251—258. available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/46.pdf (Accessed 1 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

УДК 339:94

*A. Sitkovska,**Doctor of Economic Sciences, Dnipro State Agrarian and Economic University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>**M. Polebenka,**PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>**Ye. Zyma,**Student of the group MzEK-1-23,**Dnipro State University of Agrarian and Economics**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0011-9824>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.65

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING VITRATS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*A. O. Сітковська,**д. е. н., професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет**М. А. Полегенька,**к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет**Є. М. Зима,**здобувач групи МгЕК-1-23, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

The article presents and comments on approaches to the definition of the concept of organizational and economic mechanism. Cost management in competitive conditions of management is one of the main components of the management of enterprises, which allows to achieve effective functioning and has the ability to influence the life of the enterprise. The mechanism of cost management in enterprises should cover a set of elements that ensure the development and adoption of management decisions on the formation of enterprise costs, taking into account the sectoral features and operating conditions of a particular enterprise, provided that it is oriented towards achieving the goals of its strategic development. Particular attention in the article is paid to the need to build an organizational and economic mechanism, taking into account the operational, tactical, strategic approaches to agrarian enterprises, as well as the need to take into account the action of the time factor. The principles of building a cost management mechanism determine the key states and rules for generating costs that are associated with the flexibility of this mechanism; interconnection of strategic and operational management and information security. Elements of the organizational and economic mechanism of cost management, such as subjects and objects of management, methods of production cost management are characterized. The features of costs as a management object such as: cost diversity; their dynamism; the severity of measurement, accounting and evaluation; complexity and inconsistency of influence on the economic result. Detailed in cost management of basic management functions. The external and internal factors that influence the change in the cost structure are disclosed during cost management. It is specified that each enterprise independently chooses, focusing on its needs and specifics of activity, management methods and forms an organizational and economic mechanism for managing production costs.

У статті представлено та прокоментовано підходи до визначення поняття організаційно-економічного механізму, які розкривають його як сукупності управлінських методів, інструментів та визначають його як систему управління. Управління витратами в конкурентних умовах господарювання є однією із основних складових управління діяльністю підприємств, що дозволяє досягти ефективного функціонування і має можливість впливати на життєдіяльність підприємства. Механізм управління витратами на підприємствах повинен охоплювати сукупність елементів, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень щодо формування витрат підприємства з врахуванням галузевих особливостей та умов функціонування конкретного підприємства при умови орієнтації на досягнення цілей його стратегічного розвитку. В статті

розкриті вимоги яких необхідно дотримуватися при формуванні витрат на виробництво продукції аграрними підприємствами. Особливу увагу у статті приділено необхідності побудови організаційно-економічного механізму з урахуванням оперативного, тактичного, стратегічного підходів стосовно аграрних підприємств, а також окреслено необхідність урахування дії чинника часу. Принципи побудови механізму управління витратами визначають ключові стани та правила формування витрат, які пов'язані із гнучкістю цього механізму; взаємозв'язку стратегічного та оперативного їх управління та інформаційної забезпеченості. Охарактеризовані елементи організаційно-економічного механізму управління витратами, такі як суб'єкти і об'єкти управління, методи управління виробничими витратами. Визначено особливості витрат як об'єкта управління такі як: різноманіття витрат; їх динамізм; важкість виміру, обліку і оцінки; складність та суперечливість впливу на економічний результат. Деталізовані при управлінні витратами основних функцій менеджменту. Розкриті при управлінні витратами зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на зміну структури витрат. Зазначено, що кожне підприємство самостійно обирає, орієнтуючись на свої потреби та специфіку діяльності, методи управління та формує організаційно-економічний механізм управління виробничими витратами.

Key words: управління, витрати, механізм, організаційно-економічні аспекти, оптимізація витрат.

Ключові слова: управління, витрати, механізм, організаційно-економічні аспекти, оптимізація витрат.

INTRODUCTION

In modern conditions of economic development and limited resources, there is a need to address the issues of their optimal use. Changes in the external environment require continuous development and improvement of the enterprise management system, the development of innovative progressive methods, levers and mechanisms that reduce the influence of negative factors on the overall performance of the enterprise, as well as aimed at its adaptation to the use and development of business processes, services and products. In the created conditions, new requirements arise for the organizational and economic mechanism of cost management of the enterprise, the success of which will affect the increase in the efficiency of economic activity. Development of new methods, principles and algorithms of cost management is required, and existing methods of analysis and cost management require refinement and their reduction to the characteristics and characteristics of specific agricultural enterprises. Hence the need for a detailed development of the organizational and economic mechanism for managing costs for agricultural enterprises.

The problems of the cost management mechanism as an important component of the overall management system of enterprises are studied by both foreign and domestic scientists. Thus, domestic scientists highlight the problems and mechanisms of cost management at the enterprise: V. Andriychuk, O. Emelyanov, I. Kalina, N. Kovalenko, O. Kurylo, T. Petrushka, M. Malika, S. Mocherny, O. Chernetskaya, O. Shkolenko, N. Shulyar, O. Yurchenko and others. The undecided problem of the cost management mechanism is the allocation of approaches to its research in order to achieve economic efficiency and competitiveness of the enterprise. As a result, this will optimize business processes in the enterprise and quickly respond to changes that will occur in the market.

The purpose of the study is to substantiate the organizational and economic aspects of building a cost management mechanism in enterprises.

RESULTS OF THE STUDY

To survive in a competitive struggle, it is necessary to have production costs lower than those of other commodity producers, that is, to be able to manage costs. When generating production costs, a number of requirements must be observed:

- the amount of material and labor resources should be at a level that ensures its production with the least cost;
- material resources are directed to persons, based on his qualifications and intelligence, to produce competitive products;
- the amount of material and labor resources must meet the conditions of production technology, which reflects the quality of products and its quantity for a certain period of time;
- material and labor resources must be fully used and reimbursed due to the costs inherent in the price of products that are installed on the market.

All these points are disclosed and specified through the organizational and economic mechanism of cost management, the essence of which implies, first of all, coverage of the essence of the concept — "mechanism" as a sequence of states, processes that determine a certain action, phenomenon; a system, a device that determines the order of a certain type of activity; internal device (system of links) of the machine, device, apparatus that actuates them.

Approaches to the definition of the organizational and economic mechanism can be divided into two groups: treating it as a set of management methods and tools and defining it as a management system [1].

In practice, there are two main concepts in understanding the organizational and economic mechanism. Some scientists consider the economic mechanism as processes that consistently occur in certain organizational systems of the following scheme: the influence of the initial pulse — the interaction of economic phenomena and processes — obtaining the final result, others understand this mechanism as a set of economic relations between

structural units regarding the formation of planning, stimulation, control, accounting and analysis of production activities [2, 3, 4].

Organizational and economic mechanism is formed on the basis of stochastic and deterministic interconnections of economic phenomena, which are caused by their time sequence, divided into open and closed. The first type includes the mechanism of balance (equilibrium). The end result of the functioning of such a mechanism is a new, updated state of the basic phenomenon under study. The economic mechanism of the second type is characterized by duplication, repetition of the original economic phenomena in new or updated conditions of management, that is, a multiplicative mechanism.

The mechanism as a cost management system has organizational and economic aspects. It includes the following organizational subsystems: rationing of material and labor costs in accordance with the technological process of operational activities in the enterprise; identification of factors and development of measures to save all types of resources, etc. [8].

The cost management mechanism should include not only a sequence of steps to develop the necessary management decisions, but also involves the development of a methodological apparatus, the formation of an information database, the development and evaluation of cost reduction directions.

As in the management of the enterprise, part of which is cost management, we will highlight the operational, tactical and strategic components in the organizational and economic mechanism, which involves taking into account both current costs and capital expenditures.

Within the framework of the operational approach, the main task should be to optimize costs in the short term by improving the regulatory framework and the formation of separate organizational and technical measures that do not require, for example, significant capital expenditures [9]. The main task within the framework of the tactical approach is to improve the calculation and accounting of costs, as well as the formation of directions for their optimization for the current, as a rule, annual period. The latter involves the assessment of costs within the entire movement along the cost planning chain (both current and capital) for various projects.

In the development of the cost management mechanism, the sectoral affiliation of the enterprise and the conditions of its functioning have a significant impact, which will allow to a greater extent to take into account the peculiarities of cost management of this business entity. The cost management mechanism includes the following elements: control system; Controls: management principles and functions, internal and external factors; managed system (control object).

The principles of building a cost management mechanism determine the key states, rules for generating costs. For enterprises of the agricultural sector in the process of cost management, it is advisable to adhere to the following principles:

- flexibility of the cost management mechanism;
- interconnection of strategic and operational cost management;
- information security.

The subjects of management in this organizational and economic mechanism can be: individual officials (managers) who make managerial decisions, as well as specialists involved in the development of these decisions; elements of the organizational structure of the enterprise, structural divisions (departments, management, services, etc.); commissions, meetings of founders, etc.) that make decisions on behalf of the organization on issues related to cost management [5]. As objects of management are the costs incurred by enterprises in the process of production and sale of products to consumers, as well as methods and methods of formation and regulation of costs in places of their occurrence and as a result of conducting production and commercial activities of enterprises as a whole. Costs as an object of control have a number of features, namely: diversity; dynamism; the severity of measurement, accounting and evaluation; complexity and inconsistency of influence on the economic result [7].

With regard to management methods, they are diverse, which predetermines many approaches to their classification on various grounds. The most applicable are management methods: economic, legal, organizational and administrative, socio-psychological and quantitative. Methods of managing production costs are a set of tools, techniques and methods by which the subject of management influences the costs in the process of production of products in order to optimize them [6].

Cost management involves performing the main functions of management, namely:

- planning and forecasting of costs taking into account the product structure and production process cycle;
- rationing of consumption of fuel and lubricants, energy resources for production;
- control — conducting an audit at the enterprise in order to identify irrational use of resources;
- development of a program of measures to improve the efficiency of their use;
- accounting of costs for the enterprise as a whole, by responsibility centers, by stages of the technological cycle;
- identification of cost deviations from the standard level;
- stimulation, motivation of employees to reduce costs at the enterprise.

Methodological support includes a set of methods and procedures for cost management. Economics offers a large number of different methods of cost management, each of which has both advantages and disadvantages, has its own limitations and conditions of application.

Conducting a study of costs to identify such aspects as: optimization of costs relative to their average market level; optimization of enterprise costs as a whole through the implementation of an investment project; study of current and investment costs separately and in aggregate due to existing economic activities and implementation of the investment project from separate time intervals; assessment of the effectiveness of current and investment costs during the implementation of various scenarios of enterprise development. Studying these costs, it is necessary to introduce the time factor into the organizational and economic mechanism, since, due to the

mobility of the cost level, time dynamics must be taken into account.

During the implementation of cost management, external and internal factors that affect the change in the cost structure are identified. External factors include the price of resources, demand for products, natural and climatic conditions, etc.

Internal factors include: technological (technological cycle of production, available equipment, specific fuel consumption, electricity consumption, etc.); organizational (product structure, internal audit, information support system, personnel, analysis of material resources, production organization); economic (financial condition of the enterprise, economic incentive system, assessment of technical and economic indicators, analysis of the cost of production).

When managing costs in the enterprise, you should pay attention to the following points:

1. The efficiency of cost centers depends largely on the content of the cost center reports.

2. Should pay more attention to the directions of reducing the cost of production.

Getting the greatest effect with the least cost, saving labor, material and financial resources depends on how the enterprise solves the issue of reducing the cost of production.

CONCLUSION

The mechanism of cost management in enterprises should cover a set of elements that ensure the development and adoption of management decisions on the formation of enterprise costs, taking into account the sectoral features and operating conditions of a particular enterprise, provided that it is oriented towards achieving the goals of its strategic development.

Each enterprise independently chooses, focusing on its needs and the specifics of activities, management methods and forms an organizational and economic mechanism for managing production costs. Quite often, one in the enterprise simultaneously uses several methods (approaches) to cost management, which allows you to most fully control the process of generating costs.

Methods of managing production costs are a set of tools, techniques and methods by which the subject of management influences the costs in the process of production of products in order to optimize them. At the same time, depending on which time period the action of each specific management method is calculated for, cost management methods will be classified into strategic, tactical and operational.

Література:

- Бондар В. Ю. Сутність поняття "організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства". Ефективна економіка. 2018. №8. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf
- Вініченко І.І., Сітковська А.О., Горнюк Д.І. Особливості управління економічними результатами діяльності аграрних підприємств. Агросвіт. 2023. № 20. С. 4—8.
- Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарсь-

кої діяльності. Економіка та суспільство. 2022. № (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>

4. Кадирус І. Г., Курбаська Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. Агросвіт. 2014. № 1. С. 3—5.

5. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. Економіка та суспільство. 2021. № (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>

6. Літовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 301—309. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf

7. Маркіна І.А., Лен' В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. Харків: ХНТУСГ, 2019. № 3. С. 83—88.

8. Повещенко М.Е. Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. Економічний простір. 2024. № 189. С. 360—364.

9. Шуміло О.С., Пакуліна А.А., Далудіна І.В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 5. С. 306—311.

References:

- Bondar, V. YU. (2018), "The essence of the concept of "organizational-economic mechanism of management of foreign economic activity of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (Accessed 4 September 2024).
- Vinichenko, I.I. Sitkovs'ka, A.O. and Hornyuk, D.I. (2023), "Peculiarities of managing the economic results of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 4—8.
- Yemel'yanov, O. Kurylo, O. and Petrushka, T. (2022), "The mechanism, methods and methods of cost management of enterprises as tools for increasing the efficiency of their economic activity", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>.
- Kadryus, I. H. and Kurbats'ka, L.M. (2014), "Theoretical aspects of the formation of a competitive strategy of agrarian enterprises", *Ahrosvit*, vol. 1, pp. 3—5.
- Kostets'ka, N. (2021), "Cost management at enterprises under risk conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>.
- Litovchenko, O. YU. (2019), "Cost management at the enterprise: theoretical aspect", *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 31, pp. 301—309. http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf.
- Markina, I.A. Len', V.V. and Shapka, V.O. (2019), "Cost management as a factor in increasing the economic security of the enterprise", *Aktual'ni problemy innovatsiynoyi ekonomiky*, vol. 3, pp. 83—88.
- Poveshchenko, M.E. (2024), "Organizational and economic aspects of building a cost management mechanism at enterprises", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 189, pp. 360—364.
- Shumilo, O.S. Pakulina, A.A. and Daludina, I.V. (2020), "Theoretical aspects of cost management at the enterprise", *BIZNESINFORM*, vol. 5, pp. 306—311.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.

УДК 658.012

С. М. Халатур,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>
О. М. Грабчук,
д. е. н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8711-864X>
І. О. Віллер,
здобувач освітнього рівня "магістр",
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6316-5013>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.69

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФОНДОВОЮ БІРЖЕЮ: АНТИКРИЗОВИЙ АСПЕКТ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Hrabchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University
I. Viller,
Student of the gr. MgFBS-23,
Dnipro State Agrarian and Economic University

INNOVATIVE TOOLS OF STOCK EXCHANGE MANAGEMENT: ANTI-CRISIS ASPECT

В статті досліджено інноваційні аспекти антикризового управління фондовою біржею. Також автори відзначають інноваційні складові управління на фондовому ринку, аналіз яких дозволив відокремити сучасні інструменти, що застосовуються при зниженні фінансових ризиків. Зокрема для підвищення результатів біржової діяльності виявлено елементи антикризового управління на фондовій біржі. Антикризові аспекти управління фондовою біржею є важливою частиною забезпечення стабільності фінансових ринків. Ефективна комбінація моніторингу, регуляторних механізмів, комунікації та управління ліквідністю дозволяє знизити вплив кризових явищ і швидко відновити ринок. Інновації значно змінюють управління фондовими біржами, роблячи їх більш ефективними, прозорими та доступними. Автоматизація і застосування комп'ютерних систем, блокчейн та хмарні технології підвищують продуктивність ринку, забезпечуючи стабільність та безпеку. Завдяки інноваціям фондові біржі адаптуються до сучасних вимог і викликів, відкриваючи нові можливості для інвесторів. Таким чином, інноваційна політика повинна бути спрямована на пошук заходів, що сприяють підвищенню результатів діяльності фондового ринку.

The article examines innovative aspects of anti-crisis management of the stock exchange. The authors also note the innovative components of stock market management, the analysis of which made it possible to separate modern tools used to reduce financial risks. In particular, elements of anti-crisis management at the stock exchange were identified to improve the results of stock exchange activity.

Anti-crisis aspects of stock exchange management are critical to maintaining the stability of financial markets, especially during periods of economic or political upheaval. The main goal of anti-crisis management is to minimize risks and quickly restore the market after crisis situations. The innovative component creates prospects for the development of not only the stock market, but also the economy as a whole. Innovative stock exchange management tools are an important factor for increasing the efficiency, transparency and stability of financial markets. Innovations help improve exchanges by increasing transaction speed, data security, and market accessibility for new entrants. Therefore, in the modern conditions of the development of the stock market, key innovative aspects affecting the management of stock exchanges have been identified. Anti-crisis aspects of stock exchange management are an important part of ensuring the stability of financial markets. An effective combination of monitoring, regulatory mechanisms, communication and liquidity management allows to reduce the impact of crisis phenomena and quickly restore the market. Innovations are significantly changing the management of stock exchanges, making them more efficient, transparent and accessible. Automation and application of computer systems, blockchain and cloud technologies increase market productivity, ensuring stability and security. Thanks to innovations, stock exchanges adapt to modern requirements and challenges, opening up new opportunities for investors. Thus, innovative policy should be aimed at finding measures that contribute to increasing the results of the stock market.

Ключові слова: інновації, фондова біржа, антикризове управління, фондові активи, диверсифікація.
Key words: innovations, stock exchange, anti-crisis management, stock assets, diversification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поряд з проблемами функціонування фінансового ринку, залишається актуальним дослідження питань антикризового управління фондовою біржею. В складних умовах ринкових трансформацій та перетворень саме інноваційні інструменти фондового ринку здатні покращити, а також диверсифікувати фондові активи з метою зниження і мінімізації фінансових ризиків, забезпечуючи високі фінансові результати

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення питань інноваційного управління фондовою біржею присвячено чимало наукових публікацій, авторами яких відокремлені насамперед методики використання фінансових інструментів фондового ринку. Серед них варто відзначити таких як: Бланк І., Бурденко І.М., Волкова В.Л., Нечаєва І.А., Куцик П.О., Плікус І.Й., Рубан В. [1—8]. Водночас невирішеними залишаються проблеми антикризового управління на фондовому ринку в теоретичному і практичному аспекті, що є актуальним в умовах сьогоденної сучасності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення інноваційних інструментів управління фондовою біржею, а також дослідження теоретико-методологічних аспектів її антикризового управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інноваційна складова створює перспективи розвитку не тільки фондового ринку, а й економіки в цілому. Інноваційні інструменти управління фондовою біржею є важливим фактором для підвищення ефективності, прозорості та стабільності фінансових ринків. Інновації допомагають удосконалювати роботу бірж, підвищуючи швидкість операцій, безпеку даних та доступність ринку для нових учасників. Тому в сучасних умовах розвитку фондового ринку необхідно визначити ключові інноваційні аспекти, що впливають на управління фондовими біржами:

1. Автоматизація та алгоритмічна торгівля. Автоматизація процесів на фондових ринках значно підвищує швидкість і ефективність торгівлі. Алгоритмічна торгівля дозволяє використовувати складні математичні моделі та алгоритмів дозволяє автоматично виконувати угоди за певними умовами. Це підвищує швидкість реакції на ринкові зміни та зменшує людський фактор. Високочастотна торгівля (HFT) — це торгівля, яка здійснюється за допомогою потужних комп'ютерів та програм для здійснення тисяч угод за частки секунди. HFT підвищує ліквідність ринку, але вимагає суворого регулювання для уникнення ринкових спотворень.

2. Бази даних та штучний інтелект. Інновації в обробці даних та штучному інтелекті управління фондовими біржами точнішим та передбачувані. Аналіз да-

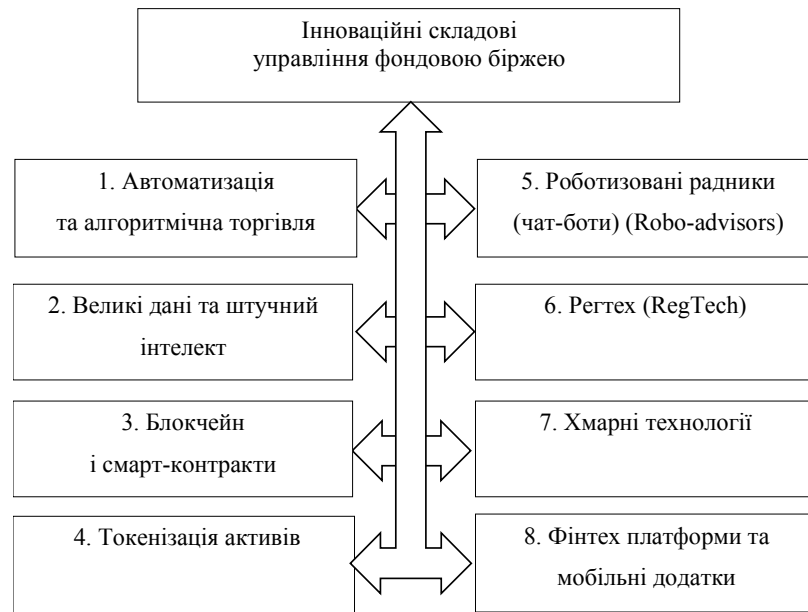


Рис. 1. Інноваційні складові управління фондовою біржею

Джерело: складено авторами.

них застосовується з метою використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних допомагає виявляти тенденції та аномалії на ринку, що підвищує точність прогнозів і прийняття управлінських рішень. При створенні автоматизованих систем для аналізу ринку, управління ризиками та надання рекомендацій учасникам ринку.

3. Блокчейн і смарт-контракти. Технологія блокчейн впроваджується в управління біржами для підвищення прозорості та безпеки. Блокчейн-технології забезпечують децентралізовану, прозору та захищену від втручань платформу для виконання фінансових операцій, що підвищує безпеку транзакцій і зменшує ризик шахрайства. Застосування смарт-контрактів на блокчейні, які автоматично виконуються при настанні певних умов, може доводити автоматизувати фінансові угоди та знизити потребу в фінансових посередниках.

4. Токенізація активів. Токенізація дозволяє перетворювати реальні активи (акції, облигації, нерухомість) на цифрові токени. Токенізовані активи, тобто цифрові токени, які представляють активи, можуть бути доступні на біржі для торгівлі, що підвищує ліквідність ринку, полегшує доступ до різних активів і знижує бар'єри для входу нових інвесторів. Токенізація дозволяє дробити великі активи на менші частини, роблячи їх доступними для дрібних інвесторів, а це, в свою чергу, сприяє ширшому доступу до інвестиційних можливостей.

5. Роботизовані радники (чат-боти) (Robo-advisors). Robo-advisors — це автоматизовані платформи, які надають інвестиційні поради на основі алгоритмів. Автоматизовані інвестиційні стратегії. (Robo-advisors) аналізують дані інвесторів, такі як їхні ризиковані уподобання, цілі та фінансове становище, і надають рекомендації щодо інвестицій, що полегшує доступ до професійних інвестиційних стратегій для більш широкого кола інвес-

торів. Використання роботизованих радників дозволяє знижувати витрати на управління портфелем, роблячи інвестиційні послуги більш доступними.

6. Регтех (RegTech). Регтех — це технології для автоматизації процесів регулятивного комплаєнсу:

Автоматизація відповідності регулятивним вимогам: Використання RegTech допомагає автоматизувати збір і аналіз даних для дотримання регулятивних норм, що знижує ризики порушень і штрафів.

Швидке реагування на зміни в регулюванні: Системи RegTech можуть швидко адаптуватися до нових вимог, полегшуючи інтеграцію нових регуляцій у роботу бірж.

7. Хмарні технології. Перехід фондових бірж на хмарні технології дозволяє підвищити масштабованість і доступність. А зберігання та обробка даних: Хмарні платформи надають можливість зберігати величезні обсяги даних та забезпечують високу швидкість їх обробки.

Масштабованість: Хмарні рішення дозволяють біржам легко адаптувати свої ресурси до змінних навантажень, забезпечуючи безперебійну роботу навіть під час значного зростання обсягів торгівлі.

8. Фінтех платформи та мобільні додатки. Інновації в галузі фінансових технологій роблять фондові ринки більш доступними. Мобільні додатки для торгівлі: Завдяки розвитку мобільних додатків інвестори можуть керувати своїми активами і торгувати акціями у будь-який час і в будь-якому місці. Фінтех-рішення знижують поріг входу на фондовий ринок, надаючи можливість інвесторам з меншими коштами брати участь у торгівлі, забезпечуючи демократизацію доступу.

Антикризові аспекти управління фондовою біржею є критично важливими для підтримання стабільності фінансових ринків, особливо в періоди економічних або політичних потрясінь. Основна мета антикризового управління полягає в мінімізації ризиків і швидкому віднов-

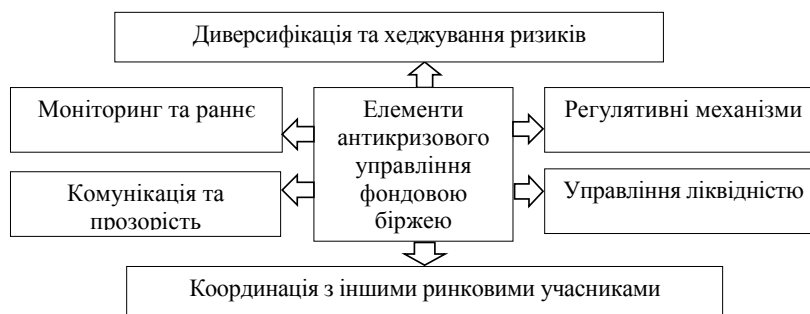


Рис. 2. Елементи антикризового управління фондовою біржею

Джерело: складено авторами.

ленні ринку після кризових ситуацій [4, с. 152]. Отже, відзначимо основні елементи антикризового управління на фондовій біржі:

1. Моніторинг та раннє попередження. Одним з головних завдань антикризового управління є моніторинг ринкової ситуації та виявлення потенційних ризиків за допомогою фінансових індикаторів і аналітичних інструментів. Використання індикаторів, таких як волатильність ринку, зміни цін активів та обсяги торгів, допомагає своєчасно виявити загрозу кризової ситуації. Аналітичні інструменти, серед яких моделювання, прогнозування та аналіз ризиків, можуть застосовуватись як передбачення можливих фінансових криз і запровадити пошук рішень і механізми для їх пом'якшення.

2. Регулятивні механізми. Фондові біржі часто вводять спеціальні правила, що дозволяють уникати паніки та стабілізувати ринок. Наприклад, механізми "стоп-торгів" (circuit breakers), що передбачає тимчасову зупинку торгів на біржі у разі різкого падіння індексів, що дозволяє інвесторам переосмислити свої рішення, запобігаючи панічним продажам. При встановленні вимог підвищення до маржі вимог (внесків для забезпечення кредитів) під час криз дозволяє уникнути надмірної волатильності ринку в маржинальній торгівлі [5].

3. Комунікація та прозорість. Важливою частиною антикризового управління є забезпечення прозорості ринку і своєчасне інформування учасників ринку. З цього приводу розрізняють два напрямки:

1) оперативна комунікація: ринкові регулятори та керівництво фондових бірж мають регулярно надавати чітку та достовірну інформацію про стан ринку.

2) прозорість ринкових процесів: чітка звітність і прозорість фінансових операцій допомагають зберегти довіру інвесторів навіть у складні часи.

4. Управління ліквідністю. Ключовим аспектом антикризового управління фондовою біржі також виступає забезпечення належної ліквідності інвестованих активів на ринку. Відповідно до вимог фінансовими установами, банківськими в першу чергу, необхідно приділяти увагу підтримці банківської ліквідності. Взаємодія з центральними банками для надання екстреної ліквідності може допомогти уникнути каскадного ефекту банкрутства фінансових установ. А застосування при цьому ринкової інтервенції сприятиме тому, що регулятори можуть здійснювати інтервенції на ринку шляхом викупу активів або надання фінансових гарантій, щоб підтримати ціни на певні інструменти і стабілізувати ринок [3].

5. Диверсифікація та хеджування ризиків. З метою пом'якшення наслідків криз важливо забезпечувати наявність інструментів для управління ризиками. Інвестори можуть використовувати похідні інструменти, такі як опціони і ф'ючерси, інші деривативи забезпечуючи хеджування своїх ризиків під час нестабільності. Застосування диверсифікації, як зниження впливу ризиків, здійснюється як підтримка ширшого спектра активів на біржі, включаючи різні індустрії та географічні регіони, що зменшує ризики концентрації [1, с. 186].

6. Координація з іншими ринковими учасниками, оскільки під час кризи важливо співпрацювати з іншими учасниками фінансового ринку. Взаємодія з урядовими структурами полягає в тому, що регулятори фондових ринків повинні координувати свої дії з державними фінансовими органами для забезпечення макроекономічної стабільності.

7. Міжнародне співробітництво: В умовах глобалізації фінансових ринків важливо координувати зусилля з міжнародними фінансовими організаціями та іноземними біржами для запобігання системним ризикам.

8. Реалізація антикризових планів. На фондовій біржі необхідне швидке впровадження антикризових заходів, в тому числі розробка детальних планів дій на випадок різних кризових сценаріїв, що дозволяє оперативно реагувати на сучасні виклики ринкових трансформацій. Також важливим аспектом являється забезпечення підготовки співробітників бірж та учасників ринку до дій у кризових ситуаціях за допомогою тренінгів і моделювання [2, с. 3].

ВИСНОВКИ

Антикризові аспекти управління фондовою біржею є важливою частиною забезпечення стабільності фінансових ринків. Ефективна комбінація моніторингу, регуляторних механізмів, комунікації та управління ліквідністю дозволяє знизити вплив кризових явищ і швидко відновити ринок. Інновації значно змінюють управління фондовими біржами, роблячи їх більш ефективними, прозорими та доступними. Автоматизація і застосування комп'ютерних систем, блокчейн та хмарні технології підвищують продуктивність ринку, забезпечуючи стабільність та безпеку. Завдяки інноваціям фондові біржі адаптуються до сучасних вимог і викликів, відкриваючи нові можливості для інвесторів. Таким чином, інноваційна політика повинна бути спрямована на пошук заходів, що сприяють підвищенню результатів діяльності фондового ринку.

Література:

1. Бурденко І. М. Передумови створення та використання інноваційних фінансових інструментів на ринку похідних фінансових інструментів України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С. 181—190.
2. Волкова В. Л. Законодавче регулювання фондових бірж в Україні. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: 36. Матеріалів VI Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. К.: КНЕУ, 2022. С. 61—64.
3. Нечаєва І. А. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 4(83). https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14 (дата звернення: 29.09.2024).
4. Куцик П. О. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах функціонування ринку цінних паперів: монографія / П. О. Куцик, М. Я. Вірт, І. В. Гончарук, В. І. Куцик, М. Ю. Барна; [за заг. ред. П. О. Куцика]. Львів: Видавництво "Растр-7". 2014. 296 с.
5. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. Молодий вчений. 2020. № 1 (77). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57> (дата звернення: 30.09.2024).
6. Рубан В. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109—114.
7. Vinichenko, I. I., Honcharenko, O. V., Khalatur, S. M., Sitkovska, A. O., Prus, Y. O. and Korchahina V. H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79. DOI: 10.3280/RISS2020-002-S1006 (дата звернення: 27.09.2024).
8. Khalatur, S., Honcharenko, O., Karamushka, O., Solodovnykova, I. and Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4(45), pp. 285—297. DOI: 10.55643/fcaptp.4.45.2022.3833 (дата звернення: 26.09.2024).
9. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050> (дата звернення: 28.09.2024).
10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023). Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, no. 5 (52), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169> (дата звернення: 24.09.2024).
11. Savchenko, T., Rodina, O., Nikoluk, O., Velychko, O. and Levchuk, Y. (2023). Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 45, no. 3. pp. 267—275. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.27> (дата звернення: 25.09.2024).

References:

1. Burdenko, I.M. (2012), "Prerequisites for the creation and use of innovative financial instruments on the market of derivative financial instruments of Ukraine", Marketing and innovation management, vol. 3, pp. 181—190.
 2. Volkova, V.L. (2022), "Modern tools of corporate finance management: Collection", Zbirka. Materialiv VI Vseukr. naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh [Materials VI All-Ukrainian. scientific and practical internet conference of students, postgraduates and young scientists], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 61—64.
 3. Nechaeva, I.A. (2022), "Innovations as a tool of anti-crisis management of the enterprise", Bulletin of the Kherson National Technical University, no. 4 (83), available at: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14 (accessed 29 Sept 2024).
 4. Kutsik, P.O. (2014), Derzhavne rehulyuvannya investytsiynoho protsesu v umovakh funktsionuvannya rynku tsinnykh paperiv: monohrafiya [State regulation of the investment process in the conditions of the functioning of the securities market: monograph], Publishing House, Lviv, Ukraine.
 5. Plikus, I.Y. (2020), "Crisis management tools: problem application issues", Young scientist, no. 1 (77). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>.
 6. Ruban, V. (2015), "Anti-crisis tools and main functions of anti-crisis management", Galician Economic Bulletin, TNTU, vol. 48, no. 1, pp. 109—114.
 7. Vinichenko, I.I. Honcharenko, O.V. Khalatur, S.M. Sitkovska, A.O. Prus, Y.O. and Korchahina, V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry", Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79. DOI: 10.3280/RISS2020-002-S1006.
 8. Khalatur, S. Honcharenko O. Karamushka, O. Solodovnykova, I. and Shramko, I. (2022), "Paradigm transformation of the economic crises modeling", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp. 285—297. DOI: 10.55643/fcaptp.4.45.2022.3833.
 9. Khalatur, S. Velychko O. Oleksiuk V. Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>.
 10. Khalatur, S. Kachula, S. Oleksiuk, V. Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>.
 11. Savchenko, T. Rodina O. Nikoluk, O. Velychko, O. and Levchuk, Y. (2023), "Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 45, no. 3, pp. 267—275. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.27>.
- Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.*

О. Ю. Гаврик,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9816-0253>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.74

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

О. Havryk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting
and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

IMPROVEMENT OF THE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT SYSTEM OF FARMS

Сучасну життєдіяльність людини практично неможливо уявити без використання будь-яких інформаційних ресурсів, які охоплюють всі економічні відносини, включаючи виробництво, розподіл, обмін та споживання різних благ. У цій системі задіяно і таку важливу галузь, як сільське господарство.

Для вирішення проблеми обміну інформацією та комунікації між фермерами та іншими учасниками ринку сільськогосподарської продукції необхідно створити нову платформу, яка допоможе фермерам виявити свої потреби та запити, а також отримувати швидкий зворотний зв'язок та підтримку. Важливо враховувати думки та переваги фермерського співтовариства та розвивати ефективні канали збуту сільськогосподарської продукції. Ці питання є актуальними не лише в Україні, а й в інших країнах світу.

Система має бути здатна аналізувати дані та пропонувати найбільш підходящі рекомендації фермерам, враховуючи їх індивідуальні потреби та обмеження. Це може призвести до підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності фермерів, а також покращення стійкості та екологічності відповідальності сільського господарства. Створення такого ресурсу дозволить фермерам отримувати надійну та якісну підтримку, засновану на наукових даних, та підвищувати свою професійну ефективність.

Узагальнюючи проблематику досліджень, ми пропонуємо проект цифрової інформаційно-аналітичної підтримки та популяризації регіонального фермерства на сільських теренах Київської області. Розроблена модель соціально-економічного аналізу стану фермерських господарств у регіоні дозволила сформулювати технічне завдання розробки інтерактивної цифрової бази даних, що характеризує фермерські господарства у структурі агропромислового комплексу регіону. На підставі класичного трьохетапного підходу до розробки БД було здійснено розробку концептуальної, логічної та фізичної моделей бази даних.

Як свідчить досвід передових зарубіжних країн, інформаційне обслуговування аграрної сфери є дієвим фактором інтенсивного розвитку та підвищення ефективності сільського господарства та пов'язаних із ним галузей. Прямим наслідком недостатнього обліку цього найважливішого чинника є відставання розвитку аграрного сектора. Запропоновані напрями інформаційного забезпечення стають об'єктивно необхідними для подальшого розвитку та вдосконалення всієї структури управління в сільському господарстві країни. Усе це сприяє створенню умов сталого розвитку сільських територій, прискоренню темпи зростання обсягів сільськогосподарського виробництва з урахуванням підвищення його конкурентоспроможності.

It is almost impossible to imagine modern human activity without using any information resources that cover economic relations, including the production, distribution, exchange and consumption of various goods. This system also involves such an important industry as agriculture.

It is necessary to create a new platform between farmers and other agricultural market participants to address the problem of information exchange and communication that could help farmers to identify their needs and demands and receive support and quick feedback. It is especially good to hear the viewpoint of the farming community and develop effective marketing channels for agricultural products. These issues are relevant not only in Ukraine, but also in other countries of the world.

The system should be able to analyze data and offer the most appropriate recommendations to farmers, taking into account their individual needs and constraints. This could improve efficiency of the production and economic activities of farmers, as well as an improvement in the sustainability and environmental responsibility of agriculture. The creation of such a resource will allow farmers to receive reliable and high-quality support based on scientific data and increase their professional efficiency.

Summarizing the research perspective, we offer digital information and analytical support project and promotion of regional farming in rural areas of the Kyiv region. The developed model of socio-economic analysis of farms in the region made it possible to formulate the technical task of developing an interactive digital database characterizing farms in the structure of the agro-industrial complex of the region. Conceptual, logical and physical database models were developed based on the classic three-stage approach to database development.

Experience of advanced countries indicates that agricultural information service is a powerful factor of intensive development and improving agricultural efficiency and related industries. The direct result of insufficient accounting of this most important factor is the development lag of agricultural sector. The proposed directions of the informative providing become objectively necessary for the further development and improvement of the entire management structure in the country's agriculture. All this contributes to the creation of sustainable development conditions of rural areas, the acceleration of agricultural production growth with the consideration of the increase in its competitiveness.

Ключові слова: фермерське господарство, інформація, інформатизація, дорадча служба, виробничо-господарська діяльність.

Key words: farming, information, informatization, advisory service, production and economic activity.

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

Сучасну життєдіяльність людини практично неможливо уявити без використання будь-яких інформаційних ресурсів, які охоплюють всі економічні відносини, включаючи виробництво, розподіл, обмін та споживання різних благ. У цій системі задіяно і таку важливу галузь, як сільське господарство.

Це одна з найбільш складних сфер людської діяльності, оскільки вона забезпечує населення продуктами харчування рослинного та тваринного походження. Але результати проведеної роботи, зокрема обробіток ґрунту, залежать не лише від природно-кліматичних умов, а також і від застосовуваних технологій, оснащеності матеріально-технічної бази, фінансової стійкості підприємств аграрного сектору України. Велика кількість господарств корпоративного сектору аграрної економіки, що належать до малих форм господарювання, не здатні без підтримки органів влади та місцевого самоврядування чи інвесторів ефективно функціонувати, тому на практиці реалізуються програми, спрямовані на покращення добробуту та підтримку фермерів та інших суб'єктів аграрного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми обліку господарської діяльності фермерських господарств було розкрито в наукових дослідженнях науковців, як: П.І. Гайдучкий, М.Я. Де-

м'яненко, Г.Г. Кірейцев, М.Ф. Кропивко, В.М. Жук, В.Б. Моссаковський, В.А. Дерій, М.Ф. Огійчук.

Системні дослідження з питань розвитку інформаційно-консультативного забезпечення висвітлені в працях таких відомих вітчизняних і зарубіжних науковців, як: О.М. Бородіна, С.А. Володіна, В.А. Галич, В.В. Дерлеменко, В.В. Зіновчук, Т.П. Кальна-Дубінюк, Л.М. Левківська, О.В. Чаянов, Р.М. Шмідт та ін.

Проте, зміни умов господарювання вимагають перегляду підходів до удосконалення системи інформаційно-консультативного забезпечення діяльності фермерських господарств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

На основі узагальнення досліджень науковців та практичної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності фермерських господарств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нині більшість фермерів мають і використовують у господарській діяльності комп'ютери. Разом з тим, оцінюючи нерозвиненість виробничої інфраструктури в сучасних умовах господарювання в аграрному секторі, мимоволі приходимо до висновку, що ведення ефективної діяльності фермерськими господарствами (ФГ) дуже ускладнене ще й тому, що вони практично неможуть оперативно та своєчасно отримувати та аналізувати

інформацію про передовий досвід ведення виробництва та ринкову кон'юнктуру [1].

Адже саме доступність інформації дозволяє накопичувати знання та є важливим фактором їх реалізації у господарській діяльності з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності ринкових суб'єктів.

Для вирішення проблеми обміну інформацією та комунікації між фермерами та іншими учасниками ринку сільськогосподарської продукції необхідно створити нову платформу, яка допоможе фермерам виявити свої потреби та запити, а також отримувати швидкий зворотний зв'язок та підтримку. Важливо враховувати думки та переваги фермерського співтовариства та розвивати ефективні канали збуту сільськогосподарської продукції. Ці питання є актуальними не лише в Україні, а й в інших країнах світу.

Система має бути здатна аналізувати дані та пропонувати найбільш підходящі рекомендації фермерам, враховуючи їх індивідуальні потреби та обмеження. Це може призвести до підвищення продуктивності та прибутковості фермерів, а також покращення стійкості та екологічної відповідальності сільського господарства. Створення такого ресурсу дозволить фермерам отримувати надійну та якісну підтримку, засновану на наукових даних, та підвищувати свою професійну ефективність.

Самоврядні організації фермерів та сільськогосподарські дорадчі служби виконують важливу роль у зниженні роз'єднаності фермерів та забезпеченні необхідною інформаційно-консультаційною, науково-інноваційною, технічною підтримкою. Так, у Китаї діяльність асоціацій фермерських господарств дозволяє підвищувати рівень знань та навичок фермерів у використанні біопестицидів та інших інноваційних методів, що у свою чергу сприяє стійкому розвитку сільського господарства та підвищенню продуктивності. Інформаційно-консультаційні послуги для фермерів мають особливу важливість у таких країнах, як Уганда, де погодні умови можуть суттєво впливати на успішність сільськогосподарських операцій [3]. Доступ до даних про прогноз погоди дозволяє фермерам прийняти усвідомлені рішення про посів, збирання врожаю та інші сільськогосподарські діяльності, ґрунтуючись на очікуваних погодних умовах.

Однією з головних проблем, із якими стикаються фермерські господарства, є нестача кваліфікованих кадрів. Сільське господарство потребує спеціалізованих знань та навичок, і нерідко фермери стикаються з труднощами у пошуку працівників, здатних ефективно виконувати завдання у галузі землеробства, тваринництва чи переробки продукції. Тому розвиток системи професійної освіти та підготовки кадрів є одним із важливих завдань, яке держава ставить перед собою. Ще однією проблемою є доступність логістичних та маркетингових послуг для фермерських господарств. Через невеликий розмір суб'єктів господарювання та нерівномірного розподілу територією виникають труднощі з доставкою та збутом продукції [3]. Для вирішення цієї проблеми потрібна підтримка держави в організації логістичної інфраструктури та пошуку ринків збуту для продуктів фермерських господарств. Крім того, фермерські господарства часто мають труднощі з постачанням об-

ладнанням, ремонтом техніки, закупівлею кормів і добрив. Загалом розвиток фермерського господарства є пріоритетом для влади, оскільки це сприяє сталому розвитку сільських територій та забезпечення продовольчої безпеки країни. Однак вирішення реальних проблем фермерських господарств потребує комплексного підходу та узгодженої дії держави, бізнес-структур та професійних організацій.

Важливо організувати професійні тренінги та навчання для фермерів, щоб вони набули необхідних знань та навичок у сільськогосподарському виробництві, що допоможе підвищити ефективність роботи фермерських господарств та покращити якість виробленої продукції. Юридичне консультування та консультування щодо окремих процесів сільськогосподарського виробництва також має велике значення [4]. Фермери повинні мати доступ до професійних юридичних послуг, щоб правильно оформляти договори, будувати взаємини з постачальниками і покупцями, а також захищати свої інтереси. З іншого боку, формування високоінтелектуальних кадрів є невід'ємною частиною розвитку перспективних напрямів аграрного сектору, особливо в повоєнний період відродження економіки України. Необхідно підтримувати освітні програми, які забезпечуватимуть оновлення знань та навичок фермерів в сільськогосподарському виробництві. Загалом для успішного розвитку фермерського господарства необхідно проводити комплексну роботу з оптимізації організаційних процесів та підвищення професійного рівня фермерів. Тільки таким чином можна забезпечити сталий розвиток сільських територій та покращити добробут членів фермерських господарств.

Аналіз динаміки розвитку фермерських господарств у Київській області, проведений нами у 2021 році, дозволяє зробити висновки, що умови для ефективного їх розвитку обмежені недостатнім рівнем матеріально-технічної бази, нерозвиненою сільською інфраструктурою та проблемами з кадрами. Однак за останні роки було зроблено деякі кроки з боку місцевої та державної влади для підтримки малого бізнесу. Проте програмний підхід та підтримка не призвели до реальних структурних змін та зростання ролі малого бізнесу як суб'єкта економіки та захисника особливого сільського способу життя.

Аналіз розвитку фермерських господарств Київської області свідчить, що у фермерських господарствах виникають складнощі, які перешкоджають їм ефективному конкуруванню із висококонцентрованими сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу. Основними проблемами є недостатня кількість кваліфікованих співробітників, обмежений доступ до фінансових та матеріально-технічних ресурсів, а також обмежені можливості для успішної реалізації продукції, що ними виробляється.

Для визначення потреб та запитів фермерських господарств у Київській області ми провели соціологічне дослідження. Отримані результати експертного опитування дають змогу в узагальненому вигляді надати такі соціально-економічні риси, характерні сучасному фермерству України:

— більшість фермерів, які брали участь у опитуванні, є досвідченими аграріями віком від 40 до 50 років.

Такі дані свідчать про високий рівень професійної кваліфікації та соціального статусу представників сучасного селянства у цьому регіоні. Більше половини селян вважають себе членами середнього класу, враховуючи рівень життя у сільській місцевості;

— більшість фермерських господарств у регіоні представляють сімейні господарства, що є основою фермерського руху. Приблизно 60% фермерських господарств базується на праці членів домогосподарства та є сімейними фермами. Основний вид діяльності — рослинництво, зокрема зерновиробництво, що займає близько 87% господарств.

— відповідно до проведеного дослідження, фермери в Київській області мають значні матеріально-технічні ресурси. Майже 89% фермерських господарств є прибутковими. Проте більшість фермерів зазначає, що розвиток їх господарств обмежено несприятливими умовами, включаючи проблеми із законодавством. У світлі цього фермери пропонують конкретні заходи щодо покращення системи підтримки.

Підвищення рівня доступності інформації пов'язане з певними витратами на її обробку, при цьому в умовах ринкових відносин неабияке значення має швидкість реагування [5]. Тому для зростання ефективності використання інформаційних ресурсів особливо важлива наявність таких посередницьких структур, які здійснювали б моніторинг ринкових процесів та ознайомлення фермерів з його результатами. В якості посередників виступають консалтингові агенції та обласна сільськогосподарська дорадча служба, що виконують інформаційні функції в рамках сфери їх статутної діяльності, або інформаційно-консультаційні центри (ІКЦ), створені за ініціативою самих товаровиробників [6]. Необхідність у вирішенні цього питання підтверджується практикою. Так, 24,3% опитаних нами фермерів користуються нині цим інформаційним каналом, частку фермерських господарств у середньому припадає 24,5% загальної кількості консультацій, наданих ІКЦ на рік. Як правило, найбільше зацікавлення викликають питання, пов'язані із рослинництвом (21%), бухгалтерським обліком (14%), тваринництвом (12%). Тенденція до збільшення кількості консультацій для фермерів зберігається вже кілька років.

Опитані фермери вважають за необхідне посилення державної допомоги для сільського господарства. Вони також пропонують забезпечити стабільні та справедливі ціни на сільгосппродукцію, а також знизити вартість матеріально-технічних ресурсів, таких як техніка, пально-мастильних матеріалів, добрива та інше. Можливі також значніші субсидії для закупівлі зазначених ресурсів.

Близько третини фермерів у Київській області висловили свою невпевненість у захисті своїх прав на земельні ділянки. Тому дуже важливо враховувати думки фермерів щодо питань кооперації та прав власності на землю.

Відсутність гарантованого ринку збуту фермерської продукції негативно впливає на ситуацію у сільському господарстві. В основному фермери продають свою продукцію через торгово-посередницьких структур та на переробні підприємства. Фермери висловлюють бажання реалізовувати закладам харчування, які фінан-

суються за рахунок коштів місцевого та державних бюджетів.

Фермерські господарства на Київщині стикаються із серйозними проблемами через недостатню державну підтримку. Особливе невдоволення фермерів викликає процес відбору господарств участі у цільових програмах. Фермери пропонують конкретні зміни у створенні цього процесу. Наприклад, вони пропонують створити спеціальні програми для східних районів області, які зазнають труднощів через міграцію трудового населення, несприятливі природно-кліматичні умови та нерозвинену інфраструктуру. Ці чинники створюють серйозні труднощі ведення та розвитку фермерських господарств.

Фермери вважають, що для ефективної роботи необхідна допомога з боку держави, включаючи забезпечення стабільних та справедливих цін на сільгосппродукцію та субсидування придбання матеріально-технічних ресурсів. Більшість фермерів негативно ставиться до сільськогосподарської кооперації і не бачить можливості приєднання своїх господарств до більших кооперативів. Причинами цього є слабка матеріально-технічна база кооперації, недостатньо розвинена нормативно-правова база та недолік професіоналізму у кадрів.

Думки респондентів щодо майбутнього розвитку вітчизняного фермерства у найближчі 3—5 років є різними. Більшість висловлюють оптимістичні прогнози, але є деякі песимістичні думки. Деякі учасники опитування вважають, що без зміни державної політики щодо фермерського сектора провадження залишиться на тому ж рівні.

Результати експертного опитування свідчать про наявність перспектив розвитку фермерських господарств у Київській області. Однак для реалізації цих перспектив потрібна розробка узгодженої державної політики, яка забезпечить економічну стійкість сільськогосподарських підприємств та підтримку життя у сільській місцевості. Опитування, проведене серед голів фермерських господарств, наголошує на необхідності створення цифрової інформаційно-аналітичної системи підтримки для розвитку фермерства у сільських районах Київської області. Для цього потрібно створити єдину платформу, яка об'єднає інформаційно-аналітичну підтримку та просування фермерства у регіоні. На даний момент відсутня така платформа, тому її технологія стає необхідною.

Необхідно відзначити причини, які нерідко є проблемами для багатьох підприємств, що зумовлюють необхідність отримання регулярної інформаційно-консультаційної підтримки фермерськими господарствами:

- низький рівень володіння загальноосвітніми компетенціями частини фермерів;
- відсутність сільськогосподарської, інженерної, економічної, юридичної освіти у більшості фермерів;
- відсутність у штаті фермерських господарств досвідченого регіону управлінського персоналу;
- необхідність регулярного отримання важливої, актуальної для фермерських господарств інформації;
- необхідність створення єдиного інформаційного поля з метою створення та розвитку професійної підготовки фермерів;

— постійна необхідність суб'єктів господарювання малого аграрного бізнесу в консультаціях з поточних технологічних і технічних питань.

Вищеперераховані обставини, як правило, не є принциповим бар'єром для здійснення фермерської діяльності, але стають перешкодою для досягнення потенційно можливих виробничих (урожайність, молочна продуктивність корів, приріст живої маси) та економічних (прибуток, рентабельність), продуктивність праці, фондівдача) показників діяльності ФГ [7]. У цій ситуації якісна інформаційно-консультаційна підтримка дозволяє оперативно вирішити абсолютну більшість актуальних організаційно-управлінських завдань фінансово-господарської діяльності фермерських господарств, які потребують регулярного консалтингового супроводу [8]. У зв'язку з цим нами виділені "точки зростання" системи інформаційно-консультаційної (консалтингової) підтримки фермерських господарств Київської області за такими напрямками:

— з технічних питань виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;

— з питань отримання грантів та інших форм державної підтримки;

— з питань економіки та права;

— з питань цифрових рішень та інформатизації;

— з питань надання освітньої підтримки;

— з питань надання маркетингової підтримки.

Узагальнюючи проблематику досліджень, ми пропонуємо проект цифрової інформаційно-аналітичної підтримки та популяризації регіонального фермерства на сільських теренах Київської області. Розроблена модель соціально-економічного аналізу стану фермерських господарств у регіоні дозволила сформулювати технічне завдання розробки інтерактивної цифрової бази даних, що характеризує фермерські господарства у структурі агропромислового комплексу регіону. На підставі класичного трьохетапного підходу до розробки БД було здійснено розробку концептуальної, логічної та фізичної моделей бази даних.

Також у ході соціологічного дослідження було виявлено, що існує запит фермерів на консультаційні послуги у різних сферах діяльності: консультації щодо заповнення документації для отримання державних субсидій, кредитування, участі у цільових програмах; проектування та будівництво технологічних ліній з переробки сільськогосподарської продукції; застосування дистанційних засобів у здійсненні контролю за виробничим процесом та ін.

Професійний запит регіональної фермерської спільноти на інформаційно-аналітичні, консультаційні та дослідницькі послуги сприяє розробці цифрового інформаційно-аналітичного ресурсу "Електронний помічник: державна грантова підтримка малих форм господарювання Київської області", що забезпечує алгоритм дій фермера у разі виникнення запитів на державну підтримку регіонального фермера.

Веб-ресурс є частиною інформаційної системи для сільгосптоваровиробників, що дозволяє ознайомити фермерів із формами державної підтримки їхньої діяльності. Програма забезпечує виконання таких функцій:

— інформувати про види та форми державної підтримки сільського господарства у Київській області;

— забезпечити підготовку зацікавлених осіб до подання заявки на отримання гранту;

— здійснювати попередню оцінку заявки за критеріями конкурсного відбору у балах.

Випуск проекту цифрової інформаційно-аналітичної підтримки для фермерів Київської області надасть власникам фермерських господарств різноманітні можливості надання консультацій та інформації. Фермери матимуть змогу отримувати поради з питань державної підтримки, вибору найбільш підходящих рішень для збуту, забезпечення поточного виробництва та визначення ефективних бізнес-партнерів. Доступ до цих можливостей здійснюватиметься через спеціалізований IT-сервіс, який використовуватиме алгоритми для обробки інформаційних запитів. Це своє чергу підвищить економічну стійкість та ефективність фермерських господарств у регіоні. Робота з формування програм інформаційного забезпечення, сприятиме інтегровано та ефективно функціонувати в державній системі інформаційного забезпечення, як на рівні всієї економіки, так і на рівні сільського господарства, тим самим сприятиме зростанню та використанню сучасних інформаційних технологій.

Розвиток інформаційної служби дозволить сільському господарству Київської області:

1. Сприяти створенню сталого розвитку всіх форм власності та господарювання для підвищення їх ефективності.

2. Забезпечити прямий доступ до інформаційних ресурсів фермерів та інших товаровиробників,

3. Сприяти розвитку ринкових відносин у сільській місцевості підвищенню доходів сільського населення. Ці напрями сприяють розширенню програми з інформаційного забезпечення та передбачають вирішення низки завдань у галузі:

— поширення сучасних знань, досягнень науки та передового досвіду у сільському господарстві різними методами (з використанням інформаційних ресурсів, друкованої продукції, виїзних семінарів, демонстраційних дослідів тощо);

— формування та накопичення банку даних сільськогосподарських інформаційних ресурсів, впровадження прикладних комп'ютерних програмних продуктів для підприємств сільського господарства, створення електронних платежів через єдину електронну мережу та надалі її розвитку;

— консультування товаровиробників з організації, управління, економіки, технології виробництва, маркетингу та права;

— надання правової, економічної та методичної допомоги сільським мешканцям з питань організації малого підприємництва та фермерства;

— участь у освоєнні інновацій та передового досвіду, спрямованих на зниження витрат виробництва товаровиробників різних організаційно-правових форм;

— навчання та підвищення кваліфікації професійних кадрів для інформаційно-консультаційних служб у сільському господарстві;

— видання інформаційної продукції: щомісячних інформаційних бюлетенів, цінових оглядів, методичних посібників, брошур, організація тематичних семінарів для сільських товаровиробників, організація демонст-

раційних об'єктів: полів, міні — ферм, та інших заходів у цій галузі;

— розміщення інформаційної продукції в засобах масового друку та Internet порталах.

Впровадження всіх цих пропозицій для ухвалення кращих управлінських рішень потребує високого рівня компетенції сільських товаровиробників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, головне завдання інформаційного забезпечення полягає в тому, щоб допомогти товаровиробникам та фермерам підвищити рівень компетенції у зазначених галузях знань, створення умов для ефективної взаємодії органів державного управління сільським господарством різних рівнів між собою, так і з товаровиробниками та фермерами на основі широкого впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій. Тому підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектора економіки, особливо в сучасних умовах його розвитку, пов'язано з удосконаленням інформатизації на всіх рівнях управління сільським господарством, можливістю отримання сільськогосподарськими товаровиробниками та фермерами своєчасної якісної та достовірної інформації з питань, що їх цікавлять. Проведена робота дозволить оптимізувати взаємодію із фермерською спільнотою на єдиній інформаційній інтерактивній платформі. Своєчасно відповідати на інформаційно-аналітичні та консультаційні запити фермерської спільноти. Приймати обгрунтовані рішення щодо підтримки діяльності фермерських господарств Київської області.

Як свідчить досвід передових зарубіжних країн, інформаційне обслуговування аграрної сфери є дієвим фактором інтенсивного розвитку та підвищення ефективності сільського господарства та пов'язаних із ним галузей. Прямим наслідком недостатнього обліку цього найважливішого чинника є відставання розвитку аграрного сектора нашої республіки. Запропоновані напрями інформаційного забезпечення стають об'єктивно необхідними для подальшого розвитку та вдосконалення всієї структури управління в сільському господарстві республіки. Усе це сприяє створенню умов сталого розвитку сільських територій, прискоренню темпи зростання обсягів сільськогосподарського виробництва з урахуванням підвищення його конкурентоспроможності.

Література:

1. Сковилас С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. № 25 (2). С. 123—127.
2. Скрипник С. В. Удосконалення методичного забезпечення облікового процесу фермерських господарств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 2. С. 264—269.
3. Слободян В. Удосконалення організацій бухгалтерського обліку у фермерських господарствах. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2014. № 2. С. 112—116.

4. Кузоваткін В. О., Нечипорук О. В. Інформаційно-консультативне забезпечення облікового процесу фермерських господарств у Житомирській області. Аграрій. 2012. № 16. С. 50—56.

5. Ігнатенко М. М. Формування інформаційної безпеки підприємств і організацій в умовах автоматизації обліку та фінансової звітності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 84—88.

6. Гнатишин Л., Свиноус І., Протоцька Т. Організація бухгалтерського обліку в умовах інформаційних та комунікаційних технологій. Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК. 2022. № 29. С. 21—25.

7. Свиноус І. В., Гура А. М. Організаційно-економічні засади формування інформаційно-консультативного забезпечення збуту продукції сільськогосподарськими підприємствами. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1—2. С. 97—104.

8. Клочан В. В. Організаційно-економічна сутність інформаційно-консультативного забезпечення аграрної сфери. Бізнес-навігатор. 2014. № 1. С. 81—87.

References:

1. Skochylas, S.M. (2019), "Analytical procurement as a source of information for administrative managerial decisions", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 25, pp. 123—127.
 2. Skrypyuk, S.V. (2014), "Improvement of methodological support of the accounting process of farms", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2, pp. 264—269.
 3. Slobodian, V. (2014), "Improvement of accounting organizations in farms", *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 2, pp. 112—116.
 4. Kuzovatkin, V.O. and Nechiporuk, O.V. (2012), "Informational and advisory provision of the accounting process of farms in the Zhytomyr region", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 50—56.
 5. Ihnatenko, M.M. (2017), "Formation of information security of enterprises and organizations in terms of automation of accounting and financial reporting", *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (40), pp. 84—88.
 6. Hnatyshyn, L. Svinous, I. and Protots'ka, T. (2022), "Organization of accounting in the conditions of information and communication technologies", *Visnyk L'vivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Ekonomika APK*, vol. 29, pp. 21—25.
 7. Svinous, I.V. and Hura, A.M. (2017), "Organizational and economic principles of the formation of informational and consulting support for the sale of products by agricultural enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1—2, pp. 97—104.
 8. Klochan, V.V. (2014), "Organizational and economic essence of informational and consulting provision of the agrarian sphere", *Biznes-navihator*, vol. 1, pp. 81—87.
- Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.*

A. Kiziun,
PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management,
Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2838-9428>
O. Popovych,
PhD, Assistant of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7563-8277>
V. Yurovchyk,
PhD in Geographic Sciences, Lecturer of the Departmental
Committee for Basic and Fundamental Education,
Lutsk Applied College of Recreation Technology and Law
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-4807>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.80

MODERN FEATURES OF OPERATIONAL MANEUVERING IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY UNDER UNCERTAIN CONDITIONS

A. Г. Кізюн,
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету.
О. П. Попович,
доктор філософії, асистент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
В. Г. Юровчик,
к. геогр. н., викладач циклової комісії з базової та фундаментальної підготовки,
Луцький фаховий коледж рекреаційних технологій і права

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МАНЕВРУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО
ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

The modern business world is characterized by high dynamism and unpredictability. These trends are particularly pronounced in the tourism and hospitality sector, where external factors such as political changes, economic crises, natural disasters, and pandemics can drastically alter tourism and hospitality offerings. In such conditions, the ability of these businesses to quickly adapt, respond promptly to changes, and effectively maneuver available resources and opportunities becomes a key factor for success. Those businesses that adapt the fastest retain their customers and even increase their revenues. Thus, developing and selecting effective tactics that enable businesses to operate successfully in conditions of high uncertainty becomes particularly relevant. The article aims to highlight the modern features of operational maneuvering in the tourism and hospitality business under conditions of uncertainty. The research revealed that effective operational maneuvering in the tourism and hospitality business is characterized by the following key features: flexibility of business models, customer orientation, innovation, risk resilience, efficient resource management,

collaboration with partners, and the development of human capital. The combination of these features allows businesses to quickly adapt to development in uncertain conditions. Implementing the outlined features of operational maneuvering in the tourism and hospitality business under conditions of uncertainty is characterized by the pursuit of achieving a balance between available resources and opportunities. In this context, the ability to appropriately balance resources and opportunities in the tourism and hospitality business is shaped by the content of three interrelated components: informational, organizational, and operational. The results open up broad prospects for further research regarding the quantitative assessment of the impact of operational maneuvering on the financial performance of enterprises. Research could be focused on establishing quantitative relationships between the level of operational maneuvering and indicators such as profitability, return on investment, and market share.

Сучасний світ бізнесу характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Ці тенденції особливо гостро відчуються в туристичній та готельно-ресторанній сферах, де зовнішні фактори, такі як політичні зміни, економічні кризи, природні катаклізми та пандемії, можуть кардинально змінювати туристичні пропозиції та готельно-ресторанні послуги. У таких умовах здатність бізнесів швидко адаптуватися, оперативно реагувати на зміни та ефективно маневрувати наявними ресурсами стає ключовим фактором успіху. Суб'єкти господарювання, які адаптуються найшвидше, зберігають клієнтів і навіть збільшують доходи. Відтак, особливої актуальності набуває процес формування та добору ефективних маневрів, що дозволяють підприємствам успішно функціонувати в умовах високої невизначеності. Метою статті є виділення сучасних особливостей операційного маневрування в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі в умовах невизначеності. Дослідження виявило, що ефективне операційне маневрування в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі характеризується такими ключовими особливостями: гнучкістю бізнес-моделей, клієнтоорієнтованістю, інноваційністю, стійкістю до ризиків, ефективним управлінням ресурсами, співпрацею з партнерами та розвитком людського капіталу. Сукупна дія окреслених нами особливостей операційного маневрування в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі в умовах невизначеності характеризується прагненням досягти балансу між наявними ресурсами та можливостями. При цьому здатність відповідним чином балансувати ресурси та можливості в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі формується змістом трьох взаємопов'язаних компонентів, а саме інформаційного, організаційного та операційного. Отримані результати відкривають широкі перспективи для подальших досліджень з кількісної оцінки впливу операційного маневрування на фінансові показники підприємств. Дослідження можуть бути спрямовані на встановлення кількісних залежностей між рівнем операційного маневрування та такими показниками, як прибутковість, рентабельність і частка ринку.

Key words: new markets; tactical maneuvering; resource maneuvering; innovation implementation; costs; flexible business adaptation.

Ключові слова: нові ринки; тактичний маневр; ресурсний маневр; впровадження інновацій; витрати; гнучка адаптація бізнесу.

PROBLEM STATEMENT

The modern business world is characterized by high dynamism and unpredictability. These trends are pronounced in the tourism and hospitality sector, where external factors such as political changes, economic crises, natural disasters, and pandemics can drastically alter tourism and hospitality offerings. In such conditions, the ability of these businesses to quickly adapt, respond promptly to changes, and effectively maneuver available resources and opportunities becomes a key factor for success. For example, tourism and hospitality businesses operating in regions with pronounced seasonality must be able to quickly redirect resources from one area to another, change menus, adjust service offerings, and develop

special promotions for different times of the year. Those businesses that adapt the fastest retain their customers and even increase their revenues. Thus, developing and selecting effective tactics that allow enterprises to operate successfully in conditions of high uncertainty becomes particularly relevant.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

The issues related to the operational activities of the tourism and hospitality business in Ukraine have been studied and continue to be explored by researchers such as Dombik O. M., Ryabenka M. O., and Postova V. V. They have thoroughly examined various aspects of the daily

operations of businesses in this sector, including production processes, service delivery, and the collection of processes related to their core activities. However, the issue of operational maneuvering, which refers to the ability of businesses to quickly adapt to market changes and effectively utilize resources, remains insufficiently studied within this context.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The article aims to highlight the modern features of operational maneuvering in the tourism and hospitality business under conditions of uncertainty.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

Any business currently implements ongoing adjustments to the internal processes directly related to goods production or the provision of services in conditions where associated events cannot be predicted with high accuracy [6]. In particular, most existing studies [2—3; 5] demonstrate that forecasting all possible scenarios for the development of events is practically impossible. Furthermore, many processes in business have a nonlinear nature, so even a small change in one variable can lead to significant consequences. Considering this specificity, the authors emphasize the relevance of "maneuvering," which shapes the ability of a business to effectively utilize resources in changing conditions (i.e., when the impact of random factors, such as natural disasters and political crises, can significantly alter the situation).

Thus, within the framework of this research, the primary focus will be on the phenomenon of operational maneuvering in the tourism and hospitality business, characterized by its ability to quickly redirect available resources and respond to new opportunities if it helps adapt to changes in the external environment, the main feature of which is uncertainty.

It should be noted that the more promptly a business executes operational maneuvers (resource and tactical), the higher its adaptability, ability to respond to changes, and capacity to implement new management approaches. At the same time, it should be considered that each such maneuver has a specific purpose (i.e., goal-oriented) and is characterized by a temporality of action, which is limited to a certain territory or sphere of activity (i.e., restricted in time and space) [3; 5].

Describing the economic essence of operational resource maneuvering (or resource maneuvering), it is defined as a dynamic process that involves making resource decisions (regarding the use of financial, human, and material resources) aimed at adapting the business to changes in the external environment. Resource decisions involve a conscious reallocation of resources in response to [2—3]:

- Changes in demand. For instance, if demand for certain services decreases, resources can be redirected towards developing more in-demand areas.

- New conditions created by entering new markets. When entering new geographic markets or segments, resources may be allocated to marketing, product adaptation, and new sales channel development.

- Implementation of innovations. Additional resources must be allocated for new product development, services, or technologies.

- Cost reduction. So, during an economic crisis or when revenues decline, resources can be redirected toward cost optimization and improving efficiency.

Resource maneuvering in the tourism and hospitality business involves adapting to changes ability. A classic example of this is the retraining of staff. For example, during the COVID-19 pandemic, many hotels repurposed their staff for food delivery and the organization of online events. In particular, Premier Hotels and Resorts across Ukraine began offering delivery of dishes from the hotel restaurants directly to guests' rooms or even to their homes.

To facilitate this, chefs and waitstaff were trained in safe food delivery practices and how to use ordering apps. Other examples include converting restaurants into cafes or bars and implementing energy-efficient technologies.

Regarding the economic essence of operational maneuvering with current capabilities (or tactical maneuvering), it refers to a dynamic process that involves the flexible adaptation of a business to changes in the external environment through new ideas, development directions, products, services, or markets that can contribute to growth and development. The foundation of the process is the tactical decision, which involves utilizing potential opportunities in the business in response to [2]:

1. The emergence of new technologies. It may include implementing artificial intelligence in customer service, using virtual reality to create virtual tours, and developing mobile applications for booking and managing travel;

2. New markets. These can be created by gaining access to new geographic markets and developing tourism products for new customer segments (for example, youth, family, luxury);

3. New trends. It may involve creating tourism products that align with current trends, such as ecotourism, gastronomic tourism, and cultural tourism.

4. New partnerships. It includes collaborating with other companies to create new products or services.

Tactical maneuvering in the tourism and hospitality business involves identifying and utilizing current opportunities through direct impact on growth and development, competitive advantages, and meeting customer needs. For example, noticing the growing consumer interest in healthy eating and local products in 2023, the Premier Hotels and Resorts chain actively developed this direction in 2024. The restaurants in the chain expanded their menus to include dishes made from local products, established partnerships with local farmers, and conducted a series of culinary workshops. As a result, the establishments attracted new customers and positioned themselves as leaders in healthy eating.

Based on the aforementioned points, it is clear that resource and tactical maneuvers encompass a comprehensive set of measures aimed at effective resource management, process optimization, and adaptation to changing market conditions. In conditions of uncertainty, there are always specific features that serve as a guarantee in the tourism and hospitality business that the entire set of maneuvers will ensure the competitiveness of its entities. Among these features [2—3]:

Table 1. The combined effect of the features of operational maneuvering in the tourism and hospitality business in uncertain conditions

The feature of operational maneuvering	A detailed description of the features of operational maneuvering	The effect of features in conditions of uncertainty	The focus of features action
Flexibility and adaptability of business models	The ability to quickly change business models, products, and services in accordance with market changes and customer needs.	Breaking down large processes into smaller modules, which facilitates their modification and adaptation. Decentralization of decision-making to respond quickly to changes at the local level.	Dynamically balancing resources and opportunities in accordance with the current state of the external environment.
Customer orientation	A constant focus on customer needs and their satisfaction.	Creating personalized offers for each customer. Utilizing various channels to gather customer feedback and analyzing it afterwards. Anticipating potential problems and taking preventive measures.	
Innovativeness	A continuous search for new ideas and technologies to improve business processes and expand offerings.	Utilizing digital tools for process automation, improving customer service, and data analysis. Creating unique offerings that differentiate the company from its competitors.	
Resilience to risks	The ability to minimize the negative impact of unforeseen events.	Developing contingency plans for emergencies. Expanding the range of services and geographic markets.	
Effective resource management.	Optimization of the use of all available resources.	Achieving maximum efficiency.	
Collaboration with partners	Combining efforts with other companies.	Achieving common goals.	
Development of human capital.	Investing in training and development of employees	Corporate training, mentoring, online learning, personnel rotation, and supporting participation in conferences and exhibitions.	

Source: formulated by the author based on [2—3; 5].

1. The ability to quickly change business models, products, and services to market changes and customer needs, which is based on the modularity of business processes and rapid decision-making.

2. Customer orientation, which defines a consistent focus on customer needs and satisfaction, grounded in the personalization of services, active feedback collection, and proactive problem-solving.

3. Innovativeness involves a continuous search for new ideas and technologies to improve business processes and expand offerings based on technology implementation and product and service development.

4. Resilience to risks involves the ability to minimize the negative impact of unforeseen events based on risk insurance and the diversification of activities.

5. Effective resource management involves optimizing available resources use (financial, human, material) based on efficiency maximizing.

6. Collaboration with partners or pooling efforts with other companies based on achieving common goals.

7. The human capital development is based on investing in the training and development of employees.

The research revealed that effective operational maneuvering in the tourism and hospitality business is characterized by the following key features: flexibility of business models, customer orientation, innovativeness, resilience to risks, effective resource management, collaboration with partners, and development of human capital [1—2].

The combined effect of the outlined features (Table 1) allows business entities to quickly adjust development in uncertain conditions. For example, the business model's flexibility allows owners to realign to new market segments or adjust their offerings according to changing customer needs. Customer orientation ensures continuous feedback, enabling timely identification of trends and consumer expectations. Innovativeness contributes to the new products, services, and technologies development that help businesses stay ahead of competitors.

Table 2. Components of dynamic balancing of resources and opportunities by the current state formed by the external environment or its components

Components of balancing resources and opportunities	Directions for balancing resources and opportunities	Key aspects that determine the balancing of resources and opportunities	Additional aspects of balancing
Informational component	Data collection systems	Implementation of effective systems for collecting data on the market, competitors, customers, and internal processes.	Use of digital technologies for process automation, data analysis, and improving customer interactions. Development of employee skills, their motivation, and involvement in the decision-making process. Combining operational maneuvering with strategic planning to ensure the long-term development of the company.
	Data analytics	Utilization of business analytics tools to identify trends, forecast, and make informed decisions.	
	Market monitoring	Continuous monitoring of changes in legislation, economic conditions, technologies, and consumer behavior.	
Organizational component	Flexible structures	Creation of organizational structures that easily adapt to changes and allow for rapid response to challenges.	
	Decentralization of decision-making	Delegation of authority to lower management levels to expedite the decision-making process.	
	Collaboration between departments	Creation of effective mechanisms for interaction between different departments of the company.	
	Culture of innovation	Fostering an atmosphere that encourages employees to seek new ideas and solutions.	
Operational component	Development scenarios	Development of various scenarios for events and corresponding action plans.	
	Rapid response	Creation of mechanisms for rapid response to changes in the external environment.	
	Continuous process improvement	Analysis and optimization of business processes to enhance their efficiency.	
	Risk management	Identification, assessment, and management of risks associated with operational activities.	

Note

*These can include website analytics systems, customer surveys, social media, and so on.

Source: formulated by the author based on [1; 3-4].

The complex interplay of operational maneuverability characteristics, along with the purposefulness and time and spatial constraints of all operational maneuvers, shape the overall effectiveness of operational maneuverability. This effectiveness is achieved through the business's ability to dynamically balance resources and current capabilities in response to the formed current state of the external environment or its components [2].

The actions in operational maneuvering in the tourism and hospitality industry under conditions of uncertainty are characterized by the pursuit of achieving a balance between available resources and opportunities. Balanced resource utilization enables businesses to maximize their potential and achieve superior financial performance.

At the same time, the outlined ability to appropriately balance resources and opportunities in the tourism and hotel-restaurant business is shaped by the content of three interrelated components (Table 2). Specifically [1; 3—4]:

1. Informational. Collection, analysis, and evaluation of current information about business processes, market trends, and customer needs.

2. Organizational. Allocation of resources, setting priorities, and optimization of business processes taking into account the set goals.

3. Operational. Development and implementation of tactical decisions aimed at achieving short-term goals and adapting to changes.

Through the interaction of the informational, organizational, and operational components, businesses effectively respond to market changes [4]. At the same time, the successful implementation of dynamic resource balancing requires a comprehensive approach that, through the introduction of modern information systems, a culture of innovation, staff training and development, and a flexible organizational structure, directs decision-making, response processes to changes in demand, and approaches to tactical business management.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The research confirmed that operational maneuvering is an important factor for the success of the tourism and hotel-restaurant business in modern uncertainty. In this regard, the following conclusions have been made:

1. The ability of enterprises to quickly adapt to market changes, approach problem-solving innovatively, and manage resources effectively determines their competitiveness.

2. The research revealed that effective operational maneuvering in the tourism and hotel-restaurant business is characterized by the following key features: flexibility of business models, customer orientation, innovativeness, resilience to risks, effective resource management, collaboration with partners, and human capital development. The cumulative effect of these outlined features allows business entities to quickly adjust development in uncertain conditions.

3. The action of the features of operational maneuvering that we outlined in the tourism and hotel-restaurant business under conditions of uncertainty is characterized by the pursuit of achieving a balance between available resources and opportunities. In this context, the outlined ability to appropriately balance resources and opportunities in the tourism and hotel-restaurant business is shaped by the content of three interrelated components: informational, organizational, and operational.

The obtained results open up wide prospects for further research regarding the quantitative assessment of the impact of operational maneuvering on the financial indicators of enterprises. The studies can be aimed at establishing quantitative dependencies between the level of operational maneuvering and such indicators as profitability, return on investment, and market share.

Література:

1. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 64—66.
2. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: Monograph. Odesa: KUPRIENKO SV, 2023. 131 p.
3. Носирєв О. Вектори розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах трансформаційних процесів. Соціально-економічні проблеми і держава, 2023. Вип. 1 (28). С. 3—16.

4. Рябенка М.О., Постова В.В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. Вип. 13. URL.: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>.

5. Управління дебіторською заборгованістю у сільськогосподарських підприємствах: фінансово-обліковий аспект: монографія / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус та ін.; за ред.О.М. Варченко. — Біла Церква: БНАУ.: 2019. 288 с.

References:

1. Dombyk, O. M. (2013), "The economic essence of hotel and restaurant business enterprises", *Torhivlya, komertsiya, pidpryemnytstvo*, vol. 15, pp. 64—66.
2. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV, Odesa, Ukraine.
3. Nosyrev, O. (2023), "Development vectors of the hotel-restaurant and tourist business in the conditions of transformational processes", *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (28), pp. 3—16.
4. Ryabenka, M.O. and Postova, V.V. (2024), "Modern aspects of management in hotel and restaurant business establishments", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>.
5. Danylenko, A.S., Varchenko, O.M. and Svynus, I.V. (2019), *Upravlinnya debitors'koyu borhovanistyu u sil's'kohospodars'kykh pidpryemstvakh: finansovo-oblikovyy aspekt [Accounts receivable management in agricultural enterprises: financial and accounting aspect]*, BNAU, Bila Tserkva, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. І. Коблик,

к. е. н., старший науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,

ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8607-6262>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.86

СПІЛЬНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

I. Koblyk,

PhD in Economics, Senior Research Fellow of the Department of Regional Financial Policy,

State institution "Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine"

COLLECTIVE BORROWINGS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

У статті розглядається можливість впровадження особливої форми співпраці між органами місцевого самоврядування спрямованої на здійснення спільних запозичень, як ефективного фінансового інструменту, здатного сприяти сталому розвитку територіальних громад. Основна увага приділяється розгляду переваг та ризиків спільних запозичень, їх впливу на соціально-економічний розвиток громад, а також можливостей для фінансування довгострокових інфраструктурних проєктів. Окреслюються переваги й ризики спільних запозичень, а також наводиться алгоритм реалізації такої форми співпраці між територіальними громадами. Розглянуто основні групи установ, що здійснюють спільні запозичення муніципалітетів у міжнародній практиці та запропоновано можливість створення Агентства муніципального фінансування, яке здійснюватиме реалізацію спільних запозичень в облігаційній та безоблігаційній формі на позиковому ринку капіталу для реалізації спільних проєктів сталого розвитку територіальних громад.

The article explores the prospects for implementing a new form of cooperation between local governments based on collective borrowings, which could become an innovative tool for strengthening the financial capacity of Ukraine's territorial communities. This model of cooperation will enable communities to utilize their resources more effectively by gaining access to larger volumes of cheaper credit resources, which is crucial for projects requiring significant investments, such as infrastructure development or the modernization of public facilities. It is also noted that collective borrowings may stimulate economic development, as the funds raised can be directed toward projects that create new jobs and improve the quality of life for residents.

Additionally, the implementation of collective borrowings will reduce financial risks for each participating community by distributing the debt burden. Moreover, this approach lays the groundwork for developing a local bond market in Ukraine and enhances investor confidence in local communities. The article also reviews international experiences and methods that help assess the advantages and disadvantages of collective borrowings.

The creation of a Municipal Finance Agency is proposed, which would facilitate the issuance of local government bonds as well as the organization of non-bond borrowings in the capital market. This form of cooperation among territorial communities could become an effective means of attracting financial resources for sustainable development projects. The agency would help standardize procedures, optimize debt servicing costs, and improve the transparency and reliability of such operations.

The research methodology includes an analysis of current Ukrainian legislation to assess the legal framework governing intermunicipal cooperation, along with a comparative analysis of international practices of collective municipal borrowings in the European Union and other countries. This approach allowed for the identification of effective models for adaptation in Ukraine. As a result, an algorithm for implementing collective borrowings was developed, covering document preparation, negotiations with creditors, and contract signing.

Thus, collective borrowings can significantly enhance the financial capacity of local communities and create the prerequisites for the implementation of projects requiring substantial investments.

Ключові слова: територіальні громади, спільні запозичення, кредит, облігаційні запозичення, зелені облігації, борг, інвестиції, сталий розвиток.

Key words: territorial communities, collective borrowing, credit, bond borrowing, green bonds, debt, investment, sustainable development.

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

Територіальні громади відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку як на національному, так і на місцевому рівні. Проте для їх ефективного функціонування та розвитку необхідні значні фінансові ресурси, що часто є обмеженими. В міжнародній практиці, одним із перспективних механізмів залучення фінансування для громад з недостатнім дохідним потенціалом є спільні запозичення (клубні угоди про позики), які дозволяють кільком громадам об'єднувати свої фінансові ресурси для реалізації великих інфраструктурних та соціально важливих проєктів. Однак в Україні наразі відсутній єдиний механізм координації та законодавче забезпечення для таких запозичень. Це ускладнює доступ територіальних громад до вигідних умов фінансування та знижує їх спроможність розвивати інфраструктуру, підвищувати конкурентоспроможність та сприяти сталому розвитку своїх територій. Поряд з цим, для забезпечення впровадження механізму спільних запозичень органів місцевого самоврядування, існує потреба розробки чітких регуляторних та фінансових механізмів, а також інституційної підтримки таких позик на державному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку місцевих запозичень в Україні висвітлюється в працях таких економістів, як Барабан Л., Кириленко О., Волохова І., Луніна І., Кириленко О., Костіна Н., Кравченко В., Вахненко Т., Яременко В. та інших. Їх дослідження зосереджені на визначенні сутності місцевих запозичень, потреби їх застосування в Україні та вивченні міжнародного досвіду використання боргового фінансування для потреб органів місцевого самоврядування. Проте в Україні досі не досліджено можливості впровадження і застосування спільних запозичень територіальними громадами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні спільних запозичень, як форми співпраці територіальних громад спрямованої на забезпечення їх сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Співробітництво територіальних громад є важливим інструментом для підвищення ефективності місцевого управління та сталого розвитку громад. Це форма об'єднання зусиль кількох територіальних громад для

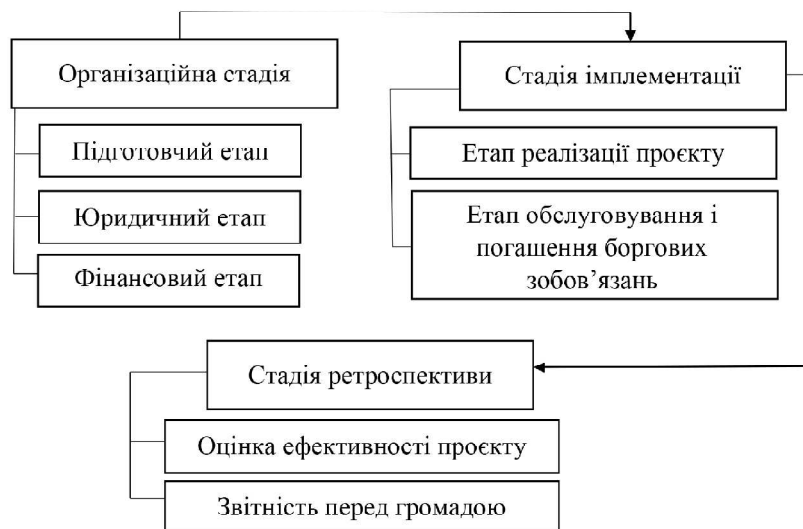


Рис. 1. Алгоритм здійснення спільного запозичення територіальними громадами

Джерело: власна розробка автора.

спільного вирішення економічних, соціальних чи інфраструктурних проблем. Залучення до співпраці дає територіальним громадам змогу використовувати спільні ресурси для досягнення цілей, які можуть бути недостижними для окремих адміністративно-територіальних одиниць через обмежені фінансові чи адміністративні можливості.

Особливо актуальним таке співробітництво є для сільських, селищних громад та малих міст, які часто мають обмежені доходи та ресурси для реалізації масштабних проєктів. Угоди про співпрацю дозволяють громадам спільно працювати над важливими інфраструктурними, екологічними або соціальними проєктами на правленими на підвищення якості життя населення.

Законодавчу основу співробітництва територіальних громад закладено в Конституції України, де в ст. 142 зазначено "територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби" [1]. Організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю визначено в Законі України "Про співробітництво територіальних громад" [2].

Протягом 2014—2023 років в Україні було укладено 1039 угод про співробітництво територіальних громад, що свідчить про активну інтеграцію та розвиток цього інструменту в державі [3]. У відсотковому співвідношенні згідно з реєстром про співробітництво територіальних громад, за формами співробітництва було укладено договори: реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів 55%; спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності — інфраструктурних

об'єктів — 25,7%; делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів — 16,4%; утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій — спільних інфраструктурних об'єктів — 1,8%; утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень — 0,6% [4].

В умовах обмеженого доступу до ресурсів, спільні запозичення є однією з найперспективніших форм співробітництва територіальних громад. Вони стають ефективним інструментом фінансування великих інфраструктурних проєктів та стратегічних ініціатив. Об'єднуючи зусилля для спільного залучення кредитних ресурсів, сільські, селищні та міські територіальні громади можуть зменшити витрати на обслуговування боргу, підвищити свою кредитоспроможність та реалізувати проєкти, які окремо могли б бути фінансово недостижними.

Спільні запозичення — це форма співпраці, між кількома територіальними громадами, яка передбачає залучення позикових коштів для фінансування спільних проєктів.

Основною метою спільних запозичень є отримання більшого обсягу ресурсів або покращення умов кредитування (зниження відсоткових ставок, збільшення строку погашення), що сприяє реалізації великих проєктів, які окремо громади не змогли б профінансувати.

Переваги спільних запозичень:

1. Економія масштабів: об'єднуючи свої ресурси, громади можуть залучати більше коштів на більш вигідних умовах, що зменшує вартість боргового фінансування.

2. Розподіл фінансових ризиків між кількома учасниками проєкту знижує ризик для кожної окремої громади.

3. Фінансування великих проєктів: багато інфраструктурних проєктів, таких як будівництво доріг, модернізація енергетичних систем чи екологічні ініціативи,

потребують значних інвестицій, які можуть бути недоступними окремій громаді.

4. Залучення інвестицій: спільні запозичення можуть стимулювати залучення інвестицій від державних і приватних інвесторів.

5. Соціальна інтеграція: спільне фінансування сприяє зміцненню взаємодії між громадами та розвитку спільної відповідальності за результати проєктів.

Ризики спільних запозичень:

1. Неузгодженість інтересів: різні інтереси учасників проєкту можуть призвести до конфліктів.

2. Низька ефективність управління проєктом: відсутність ефективного управління проєктом може призвести до його провалу.

3. Високий рівень заборгованості: якщо проєкт не приносить очікуваних результатів, це може призвести до збільшення боргового навантаження на громади.

4. Відсутність досвіду: у багатьох громадах відсутній досвід управління великими фінансовими проєктами, що може призвести до ризиків неефективного використання коштів.

Для ефективного використання спільних запозичень необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Спільна розробка проєкту: усі учасники проєкту повинні брати активну участь у його розробці та прийнятті рішень.

2. Прозорість та відкритість: інформація про проєкт повинна бути доступна для всіх учасників та громадськості.

3. Ефективне управління проєктом: необхідно створити ефективну систему управління проєктом, яка забезпечить досягнення поставлених цілей.

4. Механізм розподілу ризиків та вигоди: необхідно розробити механізм розподілу ризиків та вигоди між учасниками проєкту.

5. Контроль за виконанням проєкту: необхідно встановити систему контролю за виконанням проєкту та досягненням поставлених цілей.

Алгоритм здійснення спільного запозичення територіальними громадами (рис. 1).

1. Підготовчий етап.

1.1. Ініціатива та обґрунтування: одна або декілька територіальних громад можуть ініціювати процес спільного запозичення для фінансування спільних проєктів. Проводяться консультації між громадами для визначення доцільності запозичення, обсягу фінансування та умов.

1.2. Визначення мети запозичення: громади спільно визначають конкретну потребу, яка вимагає спільного фінансування (наприклад, будівництво мосту, розвиток індустріального парку).

1.3. Формування проєкту, який буде фінансуватись шляхом здійснення запозичень.

1.4. Обґрунтування доцільності: проводиться аналіз ефективності проєкту, його впливу на розвиток регіону та здатність громад обслуговувати додатковий борг.

1.5. Оцінка фінансової спроможності: кожна громада проводить оцінку своєї фінансової спроможності для участі у спільному запозиченні. Фінансові консультанти або спеціалісти здійснюють аналіз доходів, витрат та боргового навантаження громад.

1.6. Формування об'єднання.

Вибір учасників: визначаються громади, які будуть брати участь у проєкті, на основі їхніх інтересів, фінансових можливостей та географічного розташування.

1.7. Підготовка пакета документів для погодження Міністерством фінансів України відповідно до пункту 6 Порядку здійснення місцевих запозичень [5].

2. Юридичний етап.

2.1. Розробка угоди про співробітництво: створюється міжмуніципальна угода про співпрацю, яка регламентує умови спільного запозичення, частку участі кожної громади, а також порядок повернення боргових зобов'язань.

2.2. Створення механізму координації: створюється орган управління проєктом (наприклад, спільне комунальне підприємство), який буде координувати всі етапи реалізації.

3. Фінансовий етап.

3.1. Вибір джерел фінансування: визначаються можливі джерела фінансування (банківські кредити, отримання позик від міжнародних кредиторів, облігаційні запозичення).

3.2. Підготовка заявки на фінансування: готується комплексна заявка, яка містить необхідні фінансові документи для обох інструментів фінансування — кредиту чи облігацій. Для кредитного договору включаються: бюджет, фінансові звіти, план використання коштів. Для випуску облігацій додаються документи, які визначають обсяг випуску, терміни погашення, ставки купона та інші умови, необхідні для залучення інвесторів.

3.3. Погодження умов: проводяться переговори з банками або потенційними інвесторами облігацій щодо умов фінансування. Під час переговорів із кредиторами обговорюються умови кредиту, а для облігацій розглядаються умови випуску, тип облігацій, процентні ставки та графік виплат.

3.4. Підписання договору: після узгодження всіх умов укладається договір між об'єднанням громад та кредиторами, а також документи для випуску облігацій, такі як проспект емісії та угоди з інвестиційними банками, які виступатимуть андеррайтерами облігацій. У процесі випуску облігацій місцевих позик забезпечується взаємодія з Національним депозитарієм України (НДУ) та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). НДУ відповідає за централізоване зберігання облігацій, що забезпечує зручність для інвесторів та емітентів у процесі обігу цінних паперів. Водночас НКЦПФР здійснює регуляторний нагляд, що забезпечує відповідальність облігацій усім нормативно-правовим вимогам та сприяє прозорості випуску. Підписання відповідних угод із НДУ та підтвердження реєстрації в НКЦПФР є важливими складовими для випуску облігацій на фінансовому ринку.

3.5. Розподіл обов'язків: визначаються обов'язки кожної з громад не тільки щодо погашення кредиту, а й щодо виплат за облігаціями, включаючи обслуговування боргу та своєчасне здійснення купонних платежів.

4. Реалізація проєкту.

4.1. Використання коштів: громади разом або окремо відповідно до умов угоди використовують кошти для фінансування спільного проєкту.

4.2. Моніторинг та контроль: здійснюється регулярний моніторинг витрачання коштів, а також контроль за

Таблиця 1. Групи установ, що здійснюють спільні запозичення муніципалітетів у міжнародній практиці

Муніципальні банки	Агентства муніципального фінансування	Кредитні асоціації та корпорації
Dutch Municipal Bank (Бельгія)	UK Municipal Bonds Agency (Великобританія)	KommuneKredit (Данія)
Nederlandse Waterschapsbank (Нідерланди)	Local Government Funding Agency (Нова Зеландія)	Municipal Finance Corporation (США)
Vermont Municipal Bond Bank (США)		Municipal Finance Authority (Канада)
Kommunalbanken (Норвегія)		Komuninvest (Швеція)
Agence France Locale (Франція)		Munifin (Фінляндія)
Municipal Bond Bank Agency (США)		
Maine Municipal Bond Bank (США)		

Джерело: сформовано на основі [6—19].

реалізацією проєкту. Громади надають звіти про використання запозичених коштів.

5. Обслуговування і погашення запозичення.

5.1. Визначення графіка погашення: спільно визначається графік обслуговування та погашення боргу.

5.2. Погашення кредиту: громади відповідно до часток, визначених в угоді, здійснюють платежі з обслуговування і погашення за узгодженим графіком.

5.3. Закриття угоди: після повного погашення боргу міжмуніципальна угода вважається виконаною.

6. Завершальний етап.

6.1. Оцінка ефективності проєкту: після завершення проєкту проводиться аналіз його ефективності, порівняння фактичних результатів з планованими.

6.2. Звітність перед громадськістю: громади звітують перед населенням про реалізацію проєкту, використання запозичених коштів та вплив на розвиток території.

Цей алгоритм дозволяє забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах спільного запозичення. Виконання цього алгоритму дозволить територіальним громадам ефективно використовувати спільні запозичення для вирішення важливих соціальних та економічних проблем.

На даний час в Україні відсутні правові основи та інші регуляторні механізми для здійснення спільних запозичень між територіальними громадами. Чинне законодавство не передбачає процедури для об'єднання залучення фінансових ресурсів, що обмежує можливість місцевих громад ефективно розв'язувати питання спільного фінансування інфраструктурних проєктів чи інших ініціатив. Відсутність необхідних правових норм гальмує розвиток такого механізму фінансування, який міг би значно покращити фінансову спроможність територіальних громад та сприяти їх сталому розвитку. Паралельно з розробкою і впровадженням нормативно-правових основ спільних запозичень важливим є створення спеціалізованих установ на основі міжнародного досвіду.

Міжнародний досвід спільних запозичень муніципалітетами показує, що об'єднання ресурсів кількох муніципальних утворень дозволяє їм отримувати більш вигідні умови фінансування, знижуючи вартість запозичень та підвищуючи доступ до

ринків капіталу. Така практика доводить, що муніципалітети, діючи спільно, можуть залучати значні кошти для розвитку інфраструктури й розв'язання соціальних проблем.

В міжнародній практиці установи, які здійснюють спільні запозичення муніципалітетів від їхнього імені або, як посередники між органами місцевого самоврядування і інвесторами, можна розділити на основі групи (таблиця 1).

Муніципальні банки, агентства муніципального фінансування та кредитні асоціації та корпорації обслуговують фінансові потреби місцевих громад, але виконують різні ролі. Муніципальні банки є банківськими установами, що повністю чи частково належать або керуються муніципалітетами, вони надають фінансову підтримку муніципалітетам і допомагають у розв'язанні проблем стійкого розвитку. Агентства муніципального фінансування зазвичай формуються органами місцевого самоврядування або урядами для забезпечення фінансової підтримки муніципальних проєктів. Ці агентства працюють як посередники між місцевими органами влади та інвесторами, допомагаючи залучати капітал для фінансування місцевих проєктів, шляхом випуску облігацій або залучення кредитів. Кредитні асоціації та корпорації формуються місцевими органами влади або муніципалітетами з метою надання позик та інших фінансових послуг своїм членам, переважно громадським чи муніципальним структурам шляхом об'єднання фінансових ресурсів своїх членів. Спільною рисою всіх трьох груп є підтримка розвитку муніципальних проєктів, але їх відмінності полягають у характері фінансових послуг: банки працюють як універсальні установи, агентства займаються виключно фінансуванням муніципальних проєктів, а асоціації забезпечують кооперативну взаємодопомогу.

Основна мета діяльності таких установ, полягає в оптимізації доступу органів місцевого самоврядування до фінансових ресурсів для реалізації важливих інфраструктурних та соціальних проєктів. Ключові завдання таких установ:

— зниження вартості запозичень: завдяки об'єднанню муніципалітетів у кредитні пули, установи можуть отримувати фінансування під нижчі відсоткові ставки, ніж кожна громада могла б отримати окремо;

— отримати доступ до більш широкого спектра фінансових інструментів: залучати кошти не лише з традиційних банківських джерел, а й від інших інституційних інвесторів;

— реалізація довгострокових проєктів: фінансові ресурси, залучені через спільні запозичення, використовуються для фінансування великих інфраструктурних проєктів (дороги, школи, лікарні) або соціальних ініціатив;

— розподіл ризиків: спільні запозичення дозволяють розподілити ризики між громадами, що робить фінансування більш стійким та захищеним;

— зменшити транзакційні витрати: знизити витрати, пов'язані з підготовкою та оформленням кредитних угод;

— підвищити кредитну спроможність: забезпечити вищий рівень кредитної довіри до муніципалітетів завдяки спільним гарантіям та об'єднаним фінансовим ресурсам;

— забезпечити технічну допомогу: надати консультативні послуги муніципалітетам щодо розробки проєктів, підготовки фінансової звітності та управління боргом.

— підтримка фінансової стабільності: установи допомагають громадам уникати фінансових криз, пропонуючи ефективне управління борговими зобов'язаннями та планування виплат.

Впровадження міжнародного досвіду застосування спільних запозичень шляхом створення і функціонування спеціалізованої установи є надзвичайно важливим для України в умовах децентралізації та розширення повноважень місцевих органів влади. Однак не всі види установ на даний час підходять для створення в Україні, адже для формування статутного капіталу банку мінімальний розмір регулятивного капіталу має складати 200 млн грн [20], що є значною сумою для бюджетів територіальної громади. На нашу думку, в Україні найбільш доречним може бути створення Агентства муніципального фінансування, яке формуватиметься за участю кількох ключових суб'єктів. Його основою мають стати органи місцевого самоврядування, які виступають основними учасниками, оскільки саме вони матимуть доступ до фінансування для реалізації муніципальних проєктів. Додатково, участь у формуванні агентства можуть брати державні фінансові інституції, що забезпечуватимуть нагляд і підтримку на законодавчому рівні, а також міжнародні фінансові організації або банки, які можуть надавати фінансову та технічну допомогу для запуску і стабільного функціонування агентства. Завдяки цьому агентство буде мати змогу залучати фінансування через випуск муніципальних облігацій, отримувати міжнародні кредити та гранти, а також об'єднувати ресурси для розвитку інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. Створення такого агентства дозволить ефективніше управляти місцевим боргом, знижувати фінансові ризики та стимулювати розвиток громад.

Спільні запозичення мають значний вплив на сталий розвиток територій, який включає три основні компоненти: економічний, соціальний і екологічний. Економічний розвиток: реалізація інфраструктурних проєктів створює нові робочі місця, стимулює підприємницьку

активність і покращує загальні умови для економічного зростання в регіоні. Соціальна згуртованість: проєкти, профінансовані за рахунок спільних запозичень, часто спрямовані на покращення соціальної інфраструктури, наприклад, школи, лікарні або культурні центри, що покращує якість життя населення та зміцнює соціальні зв'язки. Екологічний аспект: фінансування екологічних проєктів, таких як програми з енергоефективності, модернізація водопостачальних систем або проєкти збереження природних ресурсів, сприяють екологічно збалансованому розвитку громад.

Фінансування зелених ініціатив через спільні запозичення є одним із ключових напрямків діяльності установ, що представляють інтереси муніципалітетів. Це дозволяє громадам спільно залучати кошти на проєкти, спрямовані на боротьбу зі змінами клімату та впровадження екологічно чистих технологій, основні напрямки серед яких:

1. Проєкти з енергоефективності. Муніципалітети можуть залучати фінансування для модернізації будівель і інфраструктури з метою зниження енергоспоживання. Це включає встановлення енергоефективних систем опалення, вентиляції та освітлення в громадських будівлях (школах, лікарнях, офісах).

2. Відновлювані джерела енергії. Об'єднані громади можуть використовувати спільні запозичення для інвестицій у сонячні панелі, вітрові електростанції або біоенергетику, що знижує залежність від традиційних джерел енергії.

3. Транспортна інфраструктура. Фінансування спрямовується на створення або покращення екологічно чистого громадського транспорту, таких як електробуси, трамваї на відновлюваній енергії або велосипедна інфраструктура.

4. Муніципальне управління відходами. Фінансування проєктів з рециркуляції відходів, компостування та впровадження інноваційних рішень для зменшення відходів та їх повторного використання.

5. Озеленення та відновлення природних територій. Зелена інфраструктура включає проєкти зі створення парків, захисту лісів та відновлення екосистем. Такі ініціативи спрямовані на підвищення якості життя жителів, зниження температури в міських районах і захист біорізноманіття.

В країнах Західної Європи все більшої популярності для здійснення запозичення на фінансування зелених ініціатив використовують зелені облігації. Такі облігації часто мають пільгові умови та високу зацікавленість з боку міжнародних інвесторів, які підтримують стійкий розвиток. Так, у Швеції агентство з муніципального фінансування Kommuninvest у 2023 році здійснило випуск зелених облігацій на суму 3,1 млрд дол. США, які були направлені на фінансування 130 інвестиційних проєктів у більш ніж 75 шведських муніципалітетах [21]. З 2017 року KommuneKredit у Данії випустив зелені облігації на загальну суму понад 2,5 млрд євро, фінансуючи понад 500 проєктів екологічного напрямку [22]. У 2021 році MuniFin профінансував проєкти на суму понад 1 млрд євро, з яких більша частина була направлена на екологічні проєкти [23]. Загальний обсяг фінансування Agence France Locale у Франції через зелені облігації станом на 2023 рік пе-

ревищує 2 млрд євро [24]. Таким чином, зелені облігації стають важливим інструментом фінансування екологічних проєктів у Західній Європі, що дозволяє муніципалітетам залучати міжнародних інвесторів, зацікавлених у стійкому розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Спільні запозичення можуть стати важливим інструментом сталого розвитку територіальних громад в Україні, адже шляхом залучених фінансових ресурсів здійснюватиметься модернізація та розвиток інфраструктури громад, що вплине на забезпечення екологічної стабільності та якості життя населення. Спільні запозичення, здійснені на засадах прозорості та відповідальності, сприятимуть розвитку партнерських відносин між громадами та кредиторами, що допомагатиме швидкому впровадженню інновацій та досягненню цілей сталого розвитку. Подальші дослідження спрямовуватимуться на поглиблене вивчення напрямку залучення "зелених" інвестицій та впровадження інноваційних фінансових інструментів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку з урахуванням сучасних викликів, таких як зміна клімату та енергетичної ефективності.

Література:

1. Конституція України від 02.12.2019 № 11-р/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 4.10.2024).
2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 4.10.2024).
3. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spirovitnictvo-teritorialnih-gromad.html> (дата звернення: 4.10.2024).
4. Співробітництво громад: аналіз стану та методичні рекомендації для поліпшення співпраці: обговорення. URL: <https://decentralization.ua/news/17908> (дата звернення: 4.10.2024).
5. Про затвердження Порядку здійснення місцевих запозичень: Постанова Кабінету міністрів України від 16.02.2011 № 110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 4.10.2024).
6. Офіційний сайт Бельгійського муніципального банку. URL: <https://www.bngbank.com/> (дата звернення: 6.10.2024).
7. Офіційний сайт Dutch Water Board Bank (NWB Bank). URL: <https://nwbbank.com/> (дата звернення: 6.10.2024).
8. Офіційний сайт Вермонтського муніципального облігаційного банку URL: <https://www.vtbond-bank.org/> (дата звернення: 6.10.2024).
9. Офіційний сайт Kommunalbanken URL: <https://www.kbn.com/kunde/> (дата звернення: 6.10.2024).
10. Офіційний сайт Agence France Locale URL: <https://www.agence-france-locale.fr/> (дата звернення: 6.10.2024).
11. Офіційний сайт Агентства банк муніципальних облігацій. URL: <https://hcr.ny.gov/municipal-bond-bank-agency-mbba> (дата звернення: 6.10.2024).
12. Офіційний сайт Банку муніципальних облігацій штату Мен. URL: <https://www.mmbb.com/> (дата звернення: 6.10.2024).
13. Офіційний сайт Агентства муніципальних облігацій Великобританії. URL: <https://ukmba.org/> (дата звернення: 6.10.2024).
14. Офіційний сайт Агентства фінансування уряду Нової Зеландії. URL: <https://www.lgfa.co.nz/> (дата звернення: 6.10.2024).
15. Офіційний сайт Датської кредитної установи спеціального призначення. URL: <https://kommunekredit.com> (дата звернення: 6.10.2024).
16. Офіційний сайт Муніципальної фінансової корпорації. URL: <https://www.munifinance.com/> (дата звернення: 6.10.2024).
17. Офіційний сайт Муніципального фінансова управління Британської Колумбії. URL: <https://mfa.bc.ca/about-us> (дата звернення: 6.10.2024).
18. Офіційний сайт Kommuninvest. URL: <https://kommuninvest.se/eng/homepage/aboutus.435de2c7b-1900fda7e6273e1.html> (дата звернення: 6.10.2024).
19. Офіційний сайт Munifin. URL: <https://www.kuntarahoitus.fi/en/> (дата звернення: 6.10.2024).
20. Офіційний сайт Національного банку України. Змінено вимоги до мінімального розміру регулятивного капіталу банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zmineno-vimogi-do-minimalnogo-rozmiru-regulyativnogo-kapitalu-banku> (дата звернення: 7.10.2024).
21. Офіційний сайт Секретаріату Рамкової конвенції ООН про зміну клімату та Кіотського протоколу. URL: <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/financing-for-climate-friendly-investment/green-finance-and-the-aggregation-of-swedish-local-government-investments-projects> (дата звернення: 7.10.2024).
22. Офіційний сайт Європейської асоціації публічних банків (EAPB) URL: <https://eapb.eu/media-corner/news/589:kommunekredit-launches-updated-green-bond-framework.html> (дата звернення: 7.10.2024).
23. Офіційний сайт Аналітичного часопису Монітор-Капітал. Куди європейські міста вкладають свої зелені гроші. URL: <https://www.capitalmonitor.ai/analysis/sustainable-bonds-europes-municipals-green-money/?cf-view> (дата звернення: 7.10.2024).
24. Офіційний сайт Аналітичного часопису Environmental Finance. Франція запускає план випуску зелених облігацій на суму 15 мільярдів євро. URL: <https://www.capitalmonitor.ai/analysis/sustainable-bonds-europes-municipals-green-money/?cf-view> (дата звернення: 7.10.2024).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 4 October 2024).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "About the cooperation of territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (Accessed 4 October 2024).

3. Ministry of Community Development, Territory and Infrastructure of Ukraine (2023), "Register of agreements on cooperation of territorial communities", available at: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html> (Accessed 4 October 2024).

4. HO "Portal "Detsentralizatsiia" (2022), "Community cooperation: analysis of the situation and methodical recommendations for improving cooperation", available at: <https://decentralization.ua/news/17908> (Accessed 4 October 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), "On the approval of the Procedure for Local Borrowing", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-%D0%BF#Text> (Accessed 4 October 2024).

6. Dutch Municipal Bank (2023), "Our Path to Impact strategy", available at: <https://www.bngbank.com/> (Accessed 6 October 2024).

7. De Nederlandsche Bank (2023), "About NWB Bank", available at: <https://nwbbank.com/over-nwb-bank> (Accessed 6 October 2024).

8. Vermont Municipal Bond Bank (2023), "Our Vision", available at: <https://www.vtbondbank.org/our-vision> (Accessed 6 October 2024).

9. Kommunalbanken (2023), "We fund the communities of tomorrow", available at: <https://www.kbn.com/kunde/> (Accessed 6 October 2024).

10. Agence France Locale (2023), "For us, the community", available at: <https://www.agence-france-locale.fr/> (Accessed 6 October 2024).

11. Municipal Bond Bank Agency (2023), "Mission", available at: <https://hcr.ny.gov/municipal-bond-bank-agency-mbba> (Accessed 6 October 2024).

12. Maine Municipal Bond Bank (2023), "Making a difference in Maine's communities for over 50 years", available at: <https://www.mmbb.com/> (Accessed 6 October 2024).

13. UK Municipal Bonds Agency (2023), "Local authorities", available at: <https://ukmba.org/> (Accessed 6 October 2024).

14. New Zealand Government Fundigng Agency (2023), "Benefiting communities through delivering efficient financing for local government", available at: <https://www.lgfa.co.nz/> (Accessed 6 October 2024).

15. Kommunekredit (2023), "Providing equal opportunities for local growth", available at: <https://kommunekredit.com> (Accessed 6 October 2024).

16. Municipal Finance Corporation (2023), "Municipal Lending Programs For Public Agencies", available at: <https://www.munifinance.com/> (Accessed 6 October 2024).

17. Municipal Finance Authority (2023), "What is the Municipal Finance Authority?", available at: <https://mfa.bc.ca/about-us> (Accessed 6 October 2024).

18. Komuninvest (2023), "We are a leading lender focusing on welfare investments", available at: <https://kommuninvest.se/eng/homepage/aboutus.4.35de-2c7b1900fda7e6273e1.html> (Accessed 4 October 2024).

19. Munifin (2023), "MuniFin is one of Finland's largest credit institutions", available at: <https://www.kuntarahoitus.fi/en/> (Accessed 11 April 2023).

20. National Bank of Ukraine (2020), "The requirements for the minimum size of the bank's regulatory capital have been changed", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zmineno-vimogi-do-minimalnogo-rozmiru-regulyativnogo-kapitalu-banku> (Accessed 7 October 2024).

21. United Nations Climate Change (2023), "Green Finance and The Aggregation of Swedish Local Government Investment Projects| Sweden", available at <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/financing-for-climate-friendly-investment/green-finance-and-the-aggregation-of-swedish-local-government-investments-projects> (Accessed 7 October 2024).

22. The European Association of Public Banks (2023), "KommuneKredit launches updated Green Bond Framework", available at: <https://eapb.eu/media-corner/news/589:kommunekredit-launches-updated-green-bond-framework.html> (Accessed 7 October 2024).

23. Capital onitor (2022), "Where Europe's cities are putting their green money", available at: <https://www.capitalmonitor.ai/analysis/sustainable-bonds-europes-municipals-green-money/> (Accessed 7 October 2024).

24. Environmental Finance (2024), "Frantsiia zapuskaie plan vypusku zelenykh oblihati na sumu 15 miliardiv yevro", available at: <https://www.capitalmonitor.ai/analysis/sustainable-bonds-europes-municipals-green-money/?cf-view> (Accessed 7 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Г. А. Лоскоріх,
доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>
К. А. Сочка,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6247-221X>
Е. Г. Шебештенъ,
доктор філософії 051 "Економіка", старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-5458>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.94

ПЛАН ДІЙ BEPS: КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ ДЛЯ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ

G. Loskorikh,
PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
K. Sochka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
E. Shebeshten,
PhD 051 "Economics", Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

BEPS ACTION PLAN: KEY PROVISIONS FOR PROFIT TAXATION

Впровадження ефективних управлінських механізмів у різних сферах публічного врядування, з врахуванням міжнародних практик і стандартів, є фундаментом для досягнення стратегічних цілей оподаткування, зокрема суттєвого скорочення виведення українського капіталу за кордон, що створює умови для його ефективного використання в межах національної економіки. Такі механізми сприятимуть зростанню внутрішніх інвестицій, зміцненню фінансової стабільності держави та розвитку її економічного потенціалу, дозволяючи залучати нові ресурси для модернізації інфраструктури та покращення добробуту громадян. Україна, як і багато інших країн, впроваджує положення Плану дій BEPS у національне законодавство, що робить необхідним подальше дослідження їхньої ефективності. Імплементация цих положень спрямована на посилення боротьби з агресивним податковим плануванням та запобігання втратам податкових надходжень через розмивання податкової бази та переміщення прибутків у низькоподаткові юрисдикції. Метою статті є визначення ключових положень для оподаткування прибутку підприємств у рамках імплементції Плану дій BEPS в Україні. Проаналізовано динаміку податкових надходжень до державного бюджету України протягом 2018–2023 рр. Визначено, що податок на прибуток підприємств є одним із основних бюджетоутворюючих податків України разом з ПДВ, податком на доходи фізичних осіб та акцизним податком. Узагальнені і охарактеризовані ключові положення Плану дій BEPS для оподаткування прибутку. Визначено, що

податок на виведений капітал спрямований на стимулювання реінвестицій, оскільки підприємства, які залишають прибуток у бізнесі для подальшого розвитку, уникають негайного оподаткування; натомість податок на прибуток обкладає оподаткуванням усі прибутки, незалежно від їхнього призначення, що може бути стримуючим фактором для інвестицій та розвитку бізнесу. Впровадження заходів Плану дій BEPS та процесу деофшоризації є важливим кроком для України на шляху до податкової прозорості та збільшення бюджетних надходжень. Однак, щоб мінімізувати негативні наслідки для вітчизняного бізнесу, необхідно ретельно планувати реформи, враховуючи національні особливості та можливості податкової системи.

The implementation of effective management mechanisms in various spheres of public governance, taking into account international practices and standards, is the foundation for achieving the strategic goals of taxation, in particular, a significant reduction in the withdrawal of Ukrainian capital abroad, which creates conditions for its effective use within the national economy. Such mechanisms will contribute to the growth of domestic investments, the strengthening of the financial stability of the state and the development of its economic potential, allowing to attract new resources to modernize the infrastructure and improve the welfare of citizens. Ukraine, like many other countries, is implementing the provisions of the BEPS Action Plan into national legislation, which makes further research into their effectiveness necessary. The implementation of these provisions is aimed at strengthening the fight against aggressive tax planning and preventing the loss of tax revenues due to the erosion of the tax base and the transfer of profits to low-tax jurisdictions. The purpose of the article is to determine the key provisions for corporate income taxation within the framework of the implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine. The dynamics of tax revenues to the state budget of Ukraine during 2018-2023 were analyzed. It was determined that the corporate income tax is one of the main budget-forming taxes of Ukraine along with VAT, personal income tax and excise tax. The key provisions of the BEPS Action Plan for income taxation are summarized and characterized. It is determined that the tax on withdrawn capital is aimed at stimulating reinvestment, since enterprises that leave profits in the business for further development avoid immediate taxation; instead, the income tax taxes all profits, regardless of their destination, which can act as a disincentive to investment and business development. Implementation of the measures of the BEPS Action Plan and the de-offshore process is an important step for Ukraine on the way to tax transparency and increasing budget revenues. However, in order to minimize the negative consequences for domestic business, it is necessary to carefully plan the reforms, taking into account the national features and capabilities of the tax system.

*Ключові слова: План BEPS, оподаткування, прибуток, податок на прибуток, прозорість.
Key words: BEPS Plan, taxation, profit, income tax, transparency.*

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

Останнє десятиліття стало переломним у сфері оподаткування як в Україні, так і в усьому світі. Однією з найважливіших проблем є практика виведення прибутків з-під оподаткування через офшорні юрисдикції. Це дозволяє транснаціональним корпораціям і окремим особам мінімізувати свої податкові зобов'язання, переводячи кошти до країн з низькими або нульовими податковими ставками. Проте завдяки ініціативам, як-от BEPS, з'явилися міжнародні інструменти для боротьби з агресивним податковим плануванням і зловживанням офшорними схемами. Украї-

на входить до ТОП-15 країн, що розвиваються, вражених недугою втечі капіталу в офшори. За альтернативними підрахунками міжнародної організації Global Financial Integrity, протягом 2004—2013 років з України до низькоподаткових юрисдикцій було виведено близько 116 млрд дол США, а у 2017 році — 8—9 млрд дол США. Як наслідок, бюджет недоотримає близько 50 млрд грн на рік у зв'язку з несплатою податку на прибуток [9]. Метою Плану дій BEPS є запобігання ухиленню від сплати податків і агресивному податковому плануванню, яке використовує прогалини або невідповідності у податкових системах різних країн. BEPS працює над усуненням цих прогалин, пропонуючи заходи для гармонізації податкових правил на міжнародному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням впровадження Плану дій BEPS, а також аналізу особливостей його використання як важливого інструменту для підвищення ефективності податкових систем у глобальному контексті приділяли увагу науковці Кокфільд А. Дж. [2], Янски П., Кокеш О. [3] та багато інших. Проблеми функціонування офшорних зон і шляхи подолання наслідків їх негативного впливу на економіку України досліджували Бодров В., Фенюк Я. [8], Краєвський В., Бардаш С. [9], Манзюк О. [10], Мартиненко В. О., Гордієнко В. П. [11]. Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання оподаткування прибутку у рамках імплементації Плану дій BEPS та для забезпечення процесу деофшоризації залишається актуальним і потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ключових положень для оподаткування прибутку підприємств у рамках імплементації Плану дій BEPS в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Уперше термін "offshore" (дослівний переклад — "поза берегом") з'явився в американській пресі наприкінці 50-х рр. XX ст. Ішлося про фінансову структуру, яка звільнилася від оподаткування через розміщення свого офіса поза межами Сполучених Штатів Америки [10].

Необхідно зазначити, що офшорна зона — це країна чи окремі території країн, де на державному рівні для певних типів компаній, власниками яких є іноземці, встановлено значні пільги з оподаткування, частково або цілком знято митні й торговельні обмеження, знижені або відсутні вимоги до бухгалтерського обліку й аудиту [11].

Число офшорних зон у світі доволі важко визначити точно, оскільки їхня кількість і статус постійно змінюються. Деякі країни чи юрисдикції можуть змінювати своє законодавство, посилюючи вимоги до прозорості, або навпаки, створювати сприятливі умови для офшорних компаній. Водночас міжнародні організації, як-от ОЕСР, регулярно оновлюють списки "податкових гаваней", реводять аудит та запроваджують санкції, щоб змусити такі зони дотримуватись міжнародних стандартів. Офшорні зони характеризуються низькими або відсутніми податками для іноземних компаній, а також високим рівнем конфіденційності для власників активів. Саме це робить їх привабливими для бізнесу, який шукає способи мінімізувати податкові зобов'язання. Найбільш повний список офшорних зон 2019 р., що визнає наша держава, наведений у розпорядженні Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2011 р. № 143-р "Про віднесення держав до переліку офшорних зон", зі змінами та доповненнями [15].

BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) — це міжнародний проєкт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і країн Великої двадцятки (G20), що спрямований на вирішення проблем, пов'язаних із

переміщенням прибутку великими транснаціональними компаніями до юрисдикцій із низьким рівнем оподаткування.

Однією з важливих цілей проєкту BEPS є підтримка "ефективного фіскального суверенітету країн над структурою їхніх податкових систем" [5]. Ця мета поділяється домінуючим підходом у філософській літературі про справедливість у сфері міжнародного оподаткування. Дітш П. наголошує, що важливість захисту фінансового самовизначення можна розуміти як вимогу міжнародної справедливості, інтернаціоналістичного розгляду глобальної справедливості, вперше запропонованого Ронзоні М. [7].

Громадські комунікації представляють мету проєкту досить лаконічно: цільова аудиторія офіційної сторінки проєкту BEPS на веб-сайті ОЕСР використовує такий заголовок "Міжнародна співпраця для припинення ухилення від сплати податків" [6].

Однак при читанні технічних звітів вимальовується дещо інша картина. Уже у звіті 2013 року, коли розпочав свою роботу проєкт BEPS, підкреслювалося, що: "[...] співпраця з метою вирішення проблем BEPS посилить і підтримає зусилля окремих урядів у внутрішній політиці, спрямованих на захист їх бази оподаткування, одночасно захищаючи транснаціональні компанії від невизначеності чи подвійного оподаткування" [4]. Фактично ця заява містить подвійну мету: усунути або, принаймні, зменшити те, що називається "розмиванням бази та переміщенням прибутку", не збільшуючи випадків подвійного оподаткування. Це означає, що якби розмивання бази та переміщення прибутку було усунуто, але таким чином, щоб також збільшити подвійне оподаткування прибутку від бізнесу, цілі проєкту BEPS, ймовірно, не були б досягнуті.

У нещодавньому коментарі офіційні особи ОЕСР Сент-Аманс П., Просс А. і Петерсон Дж. зазначили наступне щодо проєкту BEPS 2.0 "загальний графік реалізації проєкту значною мірою обумовлювався зростаючим поширенням податків на цифрові послуги та іншими односторонніми заходами (включно з агресивними перевітками), що додатково призвело до посилення напруженості в торгівлі" [1].

Експерти наголошують, що діджиталізація, штучний інтелект і роботизація стануть головними драйверами зростання світової економіки до 2030 року. Крім того, вони прогнозують, що вже у 2025 році майже чверть світового ВВП припадатиме на цифрову економіку завдяки діджиталізації промисловості (наразі, за різними оцінками, така частка складає від 4,5 до 15,5%). Тому не дивно, що з 2015 року на порядку денному щорічних самітів G20 обов'язково є питання цифрової економіки [13].

Необхідність усунення BEPS підкреслюється викликами, пов'язаними з глобалізацією та цифровізацією економіки. Глобалізація сприяла мобільності капіталу та робочої сили, дозволяючи підприємствам розпочинати діяльність та інвестувати в різних юрисдикціях. Це, у поєднанні з розвитком цифрової економіки, розмило традиційні межі бізнес-операцій, створивши складності у віднесенні прибутку до певної юрисдикції та викликавши проблеми із застосуванням існуючих податкових правил [2].

Таблиця 1. Податкові надходження державного бюджету України у 2018–2023 рр.

Показник	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	млрд грн	питома вага, %	млрд грн	питома вага, %	млрд грн	питома вага, %	млрд грн	питома вага, %	млрд грн	питома вага, %	млрд грн	питома вага, %
Податок на доходи фізичних осіб	91,7	12,1	110,0	13,8	117,3	13,8	137,6	12,4	148,4	15,6	206,9	17,2
Податок на прибуток підприємств	96,9	12,9	107,1	13,4	108,7	12,8	147,8	13,4	117,1	12,3	143,8	11,9
Рентна плата	45,3	6,0	46,7	5,8	52,4	6,1	80,7	7,3	85,4	9,0	60,3	5,0
Акцизний податок	118,9	15,8	123,3	15,4	138,3	16,2	162,5	14,7	102,4	10,8	167,4	13,9
Податок на додану вартість	374,5	49,7	378,7	47,3	400,6	47,1	536,5	48,4	467,0	49,2	580,8	48,3
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	27,1	3,6	30,1	3,8	30,5	3,6	38,1	3,4	26,2	2,8	40,6	3,4
Інші податки та збори	-0,6	-0,1	3,9	0,5	3,3	0,4	3,9	0,4	3,3	0,3	3,7	0,3
Разом	753,8	100,0	799,8	100,0	851,1	100,0	1107,1	100,0	949,8	100,0	1203,5	100,0

Джерело: сформовано на основі [12].

Оскільки багатонаціональні підприємства використовують переваги глобалізації, ризики BEPS зростають, що проявляється у значних втратах доходів урядів і підтримує справедливість та цілісність податкових систем у всьому світі [3].

Так, філософія проєкту BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) полягає в тому, щоб створити глобальну структуру для боротьби з ухиленням від сплати податків великими транснаціональними компаніями, яка базується на міжнародній співпраці та прозорості. Основна ідея BEPS — забезпечити оподаткування прибутків там, де відбувається реальна економічна діяльність і створюється цінність, зменшуючи можливості для агресивного податкового планування.

Стратегії агресивного податкового планування, що використовуються транснаціональними корпораціями, дозволяють їм переміщувати прибутки в юрисдикції з низьким оподаткуванням, навіть якщо реальна економічна діяльність у цих країнах майже відсутня. Це призводить до зменшення або взагалі несплати податку на прибуток підприємств, що є особливо важливим для країн, що розвиваються, де податок на прибуток підприємств є суттєвим джерелом державних доходів. Для таких країн втрата таких доходів може мати серйозні наслідки, оскільки бюджетні кошти, які могли б бути спрямовані на розвиток інфраструктури, охорону здоров'я, освіту та інші соціальні програми, зменшуються.

Податок на прибуток підприємств (ПнП) є одним із основних бюджетоутворюючих податків України разом з ПДВ, податком на доходи фізичних осіб та акцизним податком (табл. 1). Він стягується з прибутків компаній, що працюють на території країни, і має суттєве значення для формування бюджету. Загалом ПнП є податком, який стягується з фінансового результату підприємства за підсумками його господарської діяльності за звітний період. Основою для розрахунку цього податку є прибуток, отриманий підприємством, що визначається на основі бухгал-

терського обліку. ПнП також виступає інструментом фінансової політики, регулюючи відносини між державою та підприємствами щодо розподілу доходів. Велике значення мають саме великі платники податків, які генерують значну частину доходів держави. Їхня фінансова роль полягає не лише у забезпеченні бюджету, але й у стабілізації економіки країни через створення робочих місць, вплив на соціально-економічний розвиток регіонів, інвестування та інші форми економічної активності.

Як свідчать дані таблиці, протягом 2018–2021 років частка ПнП у загальних податкових надходженнях трималася на рівні близько 13%. Це свідчить про стабільну роль цього податку в системі наповнення державного бюджету України. Проте важливо зазначити кілька ключових тенденцій, які вплинули на зміну частки ПнП, особливо після 2021 року. У 2021 році розмір надходжень від ПнП досяг історичного максимуму, склавши 147,8 млрд грн. Це пов'язано з відновленням економічної активності суб'єктів господарювання після кризи, викликані пандемією COVID-19. Багато підприємств повернулися до нормального рівня прибутковості, що сприяло зростанню податкових надходжень. Важливим фактором було також впровадження реформ, таких як заходи щодо боротьби з ухиленням від сплати податків, зокрема впровадження рекомендацій BEPS, що сприяло збільшенню надходжень від міжнародних компаній. З 2022 року спостерігається зниження частки ПнП у загальних податкових надходженнях. Внаслідок війни багато підприємств зіткнулися з проблемами у веденні бізнесу, зупинкою виробництва, знищенням активів і зміною ринків. Держава запровадила різні податкові пільги та спрощення для підтримки бізнесу в умовах війни. Це також призвело до зниження податкових надходжень від ПнП. 2023 рік характеризується поверненням до довоєнних податкових норм і посиленням контролю за фінансовою звітністю підприємств, що вплинуло на стабільність надходжень від ПнП.

Захід / Дія 1. Вирішення податкових проблем «цифрової економіки».	• Одна з найбільших проблем для податкових органів у цифровій економіці полягає в тому, що великі транснаціональні компанії можуть отримувати значний прибуток від діяльності в країнах без фізичної присутності. Дія 1 закликає до запровадження нових механізмів, таких як цифрові податки (наприклад, Digital Services Tax), або до адаптації наявних податкових правил для забезпечення справедливого оподаткування в цифровій економіці.
Захід / Дія 3. Розроблення ефективних правил контролю за контрольованими іноземними компаніями (КІК).	• Багато компаній використовують іноземні філії в юрисдикціях із низькими податками, щоб перемішувати прибутки. Правила контролю за КІК спрямовані на запобігання цьому шляхом оподаткування прибутків таких іноземних компаній на рівні материнської компанії.
Захід / Дія 4. Обмеження розмивання бази оподаткування шляхом вирахування з бази оподаткування відсотків та інших фінансових виплат.	• Компанії часто використовують штучні позики між філіями, щоб перемішувати прибутки через відсоткові відрахування. Ця дія обмежує обсяги відсоткових виплат, що можуть бути відраховані для цілей зменшення оподатковуваного прибутку.
Захід / Дія 6. Запобігання наданню пільг, передбачених угодами про уникнення подвійного оподаткування, за невідповідних обставин	• Ця дія спрямована на те, щоб компанії не використовували угоди про уникнення подвійного оподаткування для штучного зменшення податкового тягаря шляхом маніпулювання своїми структурами або операціями
✓ Захід / Дія 7. Запобігання штучному уникненню статусу постійного представництва.	• Щоб уникати сплати податків у країнах, де фактично ведеться бізнес, компанії часто структурують свої операції так, щоб уникнути статусу постійного представництва. Це дозволяє не сплачувати податок на прибуток у цій юрисдикції.
Заходи / Дії 8-10. Узгодження наслідків трансфертного ціноутворення для нематеріальних активів, ризиків і капіталу, операцій з високим рівнем ризику.	• Ці дії спрямовані на запобігання маніпуляціям із трансфертними цінами, зокрема з нематеріальними активами, фінансовими ризиками та капіталом, які можуть бути використані для зменшення оподатковуваного прибутку.
✓ Захід / Дія 13. Документація з трансфертного ціноутворення та звітність в розрізі країн (трирівнева система звітності).	• Одним з основних інструментів для забезпечення прозорості є вимога до великих транснаціональних компаній подавати звіти по кожній країні, де вони ведуть діяльність. Ці звіти дозволяють податковим органам бачити, де саме компанія отримує прибутки та сплачує податки.
Захід / Дія 15. Розроблення багатостороннього інструменту (багатостороння конвенція - MLI)	• Ця дія спрощує зміну існуючих угод про уникнення подвійного оподаткування, щоб уникнути штучного переміщення прибутків між країнами з різними податковими режимами.

Рис. 1. Основні положення Плану дій BEPS для оподаткування прибутку в розрізі окремих заходів

Більше 650 млн дол. США Україна втрачає кожного року через податкове розмивання оподаткованої бази, і 621 млн дол. США з них через транснаціональні корпорації [8].

Тому, приєднання України до Плану дій BEPS у 2017 році стало важливим кроком у реформуванні податкової системи та боротьбі з ухиленням від сплати податків. У рамках Плану дій BEPS передбачено комплексний підхід, що складається з 15 дій/заходів для боротьби з агресивним податковим плануванням, з яких значна частина пов'язана з переглядом правил трансфертного ціноутворення (Transfer Pricing) та внесенням змін до двосторонніх податкових конвенцій. Ключовим елементом для досягнення цих змін є Багатосторонній інструмент (Multilateral Instrument, MLI), а також необхідність коригування внутрішнього податкового законодавства.

Для нашої держави обов'язковими є дії Плану BEPS: 5 (Підвищення ефективності протидії шкідливим податковим практикам з урахуванням принципу прозорості та сутності), 6 (Запобігання наданню пільг, передбачених угодами про уникнення подвійного оподаткування, за невідповідних обставин), 13 (Документація з трансфертного ціноутворення та звітність в розрізі країн — Local file, Master file, Country-by-country report) і 14 (Підвищення ефективності механізмів урегулювання спорів у рамках двосторонніх угод про уникнення подвійного оподаткування), оскільки вони безпосередньо стосуються прозорості обміну інформацією, запобігання зловживанням міжнародними податковими угодами, правил трансфертного ціноутворення та врегулювання податкових конфліктів.

Закон України від 16.01.2020 р. № 466-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві" [16] забезпечує впровадження додаткових заходів Плану BEPS поряд із мінімальними вимогами: Захід / Дія 3. Розроблення ефективних правил контролю за КІК; Захід / Дія 4. Обмеження розмивання бази оподаткування шляхом вирахування з бази оподаткування відсотків та інших фінансових виплат; Захід / Дія 7. Запобігання штучному уникненню статусу

постійного представництва; Захід / Дія 8-10. Узгодження наслідків трансфертного ціноутворення в частині нематеріальних активів, ризиків і капіталу, операцій з високим рівнем ризику.

До ключових заходів Плану дій BEPS, які безпосередньо стосуються оподаткування прибутку, належать дії: 1, 3, 4, 6, 7, 8—10, 13 і 15 (рис. 1). Вони спрямовані на зменшення можливостей для мінімізації податкових зобов'язань шляхом розмивання податкової бази і перенесення прибутків до низькоподаткових юрисдикцій.

На початку 2021 р. Кабінетом Міністрів України було прийнято "Національну економічну стратегію на період до 2030 року" [17], де запропоновано замінити податок на прибуток підприємств (ПнП) на податок на виведений капітал (ПнВК). Це нововведення було обґрунтоване як один із заходів для стимулювання інвестицій в економіку України та боротьби з тіньовими операціями.

Проте документ не містить детальної аргументації щодо економічних наслідків, а також чіткого плану впровадження такого податку.

Основна відмінність податку на виведений капітал від податку на прибуток полягає у тому, що у першому випадку оподатковується прибуток, який перераховується власникам підприємства, тобто виводиться з організації, а у другому — оподатковується весь прибуток підприємства [14].

Отже ПнВК спрямований на стимулювання реінвестицій, оскільки підприємства, які залишають прибуток у бізнесі для подальшого розвитку, уникають негайного оподаткування. ПнП обкладає оподаткуванням усі прибутки, незалежно від їхнього призначення, що може бути стримуючим фактором для інвестицій та розвитку бізнесу. Ця різниця робить ПнВК привабливим варіантом для економік, які прагнуть стимулювати підприємства до інвестування в розширення і модернізацію, що особливо актуально для України, яка розглядає цей податок як інструмент боротьби з тінізацією економіки та стимулюванням інвестицій.

На основі дослідження імплементації заходів Плану дій BEPS в Україні можна визначити ключові напрями майбутніх реформ:

- коригування законодавства для усунення прогалин, що залишаються у правилах оподаткування прибутку міжнародних компаній;
- посилення адміністративної спроможності податкових органів для кращого моніторингу та аналізу діяльності компаній в умовах глобалізації;
- підтримка розвитку цифрових інструментів для автоматизації процесів звітності та контролю над транснаціональними операціями.

Незважаючи на суттєвий прогрес у розробці заходів з протидії агресивному податковому плануванню, питання прибуткового оподаткування в контексті BEPS і деофшоризації потребує додаткових досліджень. Це дозволить краще зрозуміти реальний вплив цих ініціатив на міжнародний податковий ландшафт та ефективність податкових реформ у різних країнах, зокрема в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У контексті оподаткування прибутку, впровадження заходів Плану дій BEPS вимагає ще більшого акценту на адаптації як державної політики, так і облікових практик бізнесу. Для держави це означає необхідність забезпечити ефективний контроль за мінімізацією ризиків переміщення прибутку в низькоподаткові юрисдикції, що може негативно впливати на національний бюджет. Постійний аналіз та коригування законодавства повинні стосуватися як загальних правил оподаткування прибутку, так і специфічних аспектів, пов'язаних з міжнародними операціями та трансфертним ціноутворенням. Основні положення для оподаткування прибутку в рамках імплементації Плану дій BEPS є: Вирішення податкових проблем "цифрової економіки" (Дія 1); Розроблення ефективних правил контролю за контрольованими іноземними компаніями (КІК) (Дія 3); Обмеження розмивання бази оподаткування шляхом вирахування з бази оподаткування відсотків та інших

фінансових виплат (Дія 4); Запобігання наданню пільг, передбачених угодами про уникнення подвійного оподаткування, за невідповідних обставин (Дія 6); Запобігання штучному уникненню статусу постійного представництва (Дія 7); Узгодження наслідків трансфертного ціноутворення для нематеріальних активів, ризиків і капіталу, операцій з високим рівнем ризику (Дії 8-10); Документація з трансфертного ціноутворення та звітність в розрізі країн (Дія 13); Розроблення багатостороннього інструменту (MLI) (Дія 15). З боку компаній, які ведуть міжнародну діяльність, особливу увагу потрібно звернути на необхідність коригування своїх облікових політик. Це включає перегляд методів визнання прибутку, витрат та оподаткованого доходу з урахуванням нових вимог. Для успішної реалізації цього підходу необхідно провести детальні дослідження щодо впливу податку на прибуток підприємств і податку на виведений капітал на бюджетні надходження, розробити механізми адміністрування обох систем, що є перспективами подальших досліджень.

Література:

1. Bloomberg Tax. Special Commentary: Let's Use Balance to Help Make Pillar Two Work. 2022. URL: <https://news.bloombergtax.com/tax-insights-and-commentary/special-commentary-lets-use-balance-to-help-make-pillar-two-work> (дата звернення: 28.09.2024).
2. Cockfield A. J. How Countries Should Share Tax Information. *Virginia Tax Review*. 2017. 37 (1). 1—66 pp.
3. Jansky P., Kokes, O. Corporate Tax Base Erosion and Profit Shifting: An Evaluation of the BEPS Project. *Review of International Political Economy*. 2016. № 23 (5). 767—789 pp.
4. OECD. Addressing Base Erosion and Profit Shifting, OECD Publishing. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264192744-en>
5. OECD. Countering harmful tax practices more effectively, taking into account transparency and substance. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development. 2014. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/countering-harmful-tax-practices-more-effectively-taking-into-account-transparency-and-substance_9789264218970-en (дата звернення: 28.09.2024).
6. OECD. Base erosion and profit shifting (BEPS). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html> (дата звернення: 28.09.2024).
7. Ronzoni M. The global order: a case of background justice? A practice-dependent account. *Philosophy and public affairs*. 2009. № 37 (3). DOI: 10.1111/j.1088-4963.2009.01159.x (дата звернення: 28.09.2024).
8. Бодров В., Фенюк Я. Глобальні виклики офшоризації та проблеми антиофшорної політики в Україні. II Міжнародний податковий конгрес [Електронне видання]: збірник матеріалів (м. Ірпінь, 26 листопада 2021 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. С. 27—33.
9. Краєвський В., Бардаш С. Проблеми забезпечення фінансової безпеки України. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. № 186. С. 58—63. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5218> (дата звернення: 27.09.2024).

10. Манзюк О.О. Негативні наслідки діяльності офшорних зон та шляхи їх подолання в Україні. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2 (15). С. 172—177.

11. Мартиненко В. О., Гордієнко В. П. Аналіз функціонування офшорних зон та шляхи подолання наслідків їх негативного впливу на економіку України. Економіка та управління національним господарством. 2018. Випуск 15. С. 154—160. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/25.pdf (дата звернення: 20.09.2024).

12. Мінфін. Доходи держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (дата звернення: 25.09.2024).

13. Мішин М., Шолохова А. План дій BEPS 2.0: що передбачає подальша реформа міжнародного оподаткування. 2020. URL: <https://mind.ua/openmind/20207189-plan-dij-beps-2-0-shcho-peredbachae-podalsha-reforma-mizhnarodnogo-opodatkuвання> (дата звернення: 21.09.2024).

14. B2F. Податок на виведений капітал на заміну податку на прибуток / Проект "Податок на виведений капітал на заміну податку на прибуток". 2018. URL: <http://b2future.org.ua/#rec7917051> (дата звернення: 20.09.2024).

15. Про віднесення держав до переліку офшорних зон: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2011 № 143-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2011-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

16. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві: Закон України від 16.01.2020 № 466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

17. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

References:

1. Bloomberg Tax (2022), "Special Commentary: Let's Use Balance to Help Make Pillar Two Work", available at: <https://news.bloombergtax.com/tax-insights-and-commentary/special-commentary-lets-use-balance-to-help-make-pillar-two-work> (Accessed 28 September 2024).

2. Cockfield, A. J. (2017), "How Countries Should Share Tax Information", Virginia Tax Review, vol. 37(1), pp. 1—66.

3. Jansky, P. and Kokes, O. (2016), "Corporate Tax Base Erosion and Profit Shifting: An Evaluation of the BEPS Project", Review of International Political Economy, vol. 23 (5), pp. 767—789.

4. OECD (2013), "Addressing Base Erosion and Profit Shifting", OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264192744-en>

5. OECD (2014), "Countering harmful tax practices more effectively, taking into account transparency and substance", Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, available at: [https://www.oecd-](https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/countering-harmful-tax-practices-more-effectively-taking-into-account-transparency-and-substance_9789264218970-en)

[ilibrary.org/taxation/countering-harmful-tax-practices-more-effectively-taking-into-account-transparency-and-substance_9789264218970-en](https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/countering-harmful-tax-practices-more-effectively-taking-into-account-transparency-and-substance_9789264218970-en) (Accessed 28 September 2024).

6. OECD (2024), "Base erosion and profit shifting (BEPS) ", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html> (Accessed 28 September 2024).

7. Ronzoni, M. (2009), "The global order: a case of background justice? A practice-dependent account", Philosophy and public affairs, vol. 37 (3). DOI: 10.1111/j.1088-4963.2009.01159.x.

8. Bodrov, V. and Feniuk, Ya. (2021). "Global challenges of offshoring and problems of anti-offshore policy in Ukraine", II Mizhnarodnyi podatkovyi konhres: zbirnyk materialiv [II International Tax Congress], State Fiscal Service University of Ukraine, Irpin, Ukraine, pp. 27—33.

9. Kraievsky, V. and Bardash, S. (2024), "Problems of ensuring financial security of Ukraine", Scientific Collection "InterConf", vol. (186), pp. 58—63, available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5218> (Accessed 27 September 2024).

10. Manziuk, O.O. (2013), "Negative consequences of the activity of offshore zones and ways to overcome them in Ukraine", Evropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku, vol. 2 (15), pp.172—177.

11. Martynenko, V. O. and Hordiienko, V. P. (2018), "Analysis of the functioning of offshore zones and ways to overcome the consequences of their negative impact on the economy of Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, vol. 15, pp. 154—160, available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/25.pdf (Accessed 20 September 2024).

12. Minfin Media (2024), "Revenues of the state budget of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (Accessed 25 September 2024).

13. Mishyn, M. and Sholokhova, A. (2020), "The BEPS 2.0 Action Plan: what the future holds for international tax reform", available at: <https://mind.ua/openmind/20207189-plan-dij-beps-2-0-shcho-peredbachae-podalsha-reforma-mizhnarodnogo-opodatkuвання> (Accessed 21 September 2024).

14. B2F (2018), "Tax on withdrawn capital to replace the tax on profits", available at: <http://b2future.org.ua/#rec7917051> (Accessed 20 September 2024).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Order "On the assignment of states to the list of offshore zones", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2011-%D1%80#Text> (Accessed 01 October 2024).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On making changes to the Tax Code of Ukraine regarding the improvement of tax administration, elimination of technical and logical inconsistencies in tax legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (Accessed 01 October 2024).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 01 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024 р.

В. Є. Намонюк,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9454-6658>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.101

БАЛАНС БЕЗПЕКИ ТА ІННОВАЦІЙ: СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ОБОРОННІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

V. Namoniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department
of International Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv

BALANCE OF SECURITY AND INNOVATION: CREATING A COMPETITIVE
ENVIRONMENT IN UKRAINE'S DEFENCE INDUSTRY

У статті розглядається питання балансу між безпекою та інноваціями в оборонній галузі України. В умовах післявоєнної відбудови економіки особливо важливо забезпечити конкурентоспроможність оборонної промисловості шляхом інтеграції інноваційних рішень. Стаття аналізує вплив технологічних досягнень на підвищення обороноздатності держави та створення сприятливого середовища для розвитку оборонних підприємств. Зроблено акцент на викликах, які постають перед українською оборонною галуззю, зокрема у контексті глобальних змін у технологіях та загрозах безпеки. Особливу увагу приділено потенціалу інтеграції оборонних інновацій у глобальні виробничі мережі, що сприятиме посиленню національної безпеки та зміцненню позицій України на світовому ринку оборонної продукції. Важливим є поєднання стратегічних ідей та практичних рішень для розвитку конкурентного середовища у секторі оборони.

In the context of post-war economic recovery, ensuring the competitiveness of the defence sector through the integration of innovative solutions is of utmost importance. The article explores the significance of technological advancements in strengthening national defence capabilities and fostering a conducive environment for the growth of defence enterprises. Ukraine's defence industry faces numerous challenges, particularly amid rapid global technological developments and evolving security threats. The study underscores the necessity of aligning technological progress with security objectives, enabling the defence sector to not only respond to current demands but also anticipate future challenges. Furthermore, the article delves into the potential for defence innovations to be integrated into broader economic processes. Such integration is pivotal for enhancing national security while positioning Ukraine as a significant player in the global defence market. A key focus of the article is the development of a competitive environment within the defence sector. This involves fostering collaboration between government bodies, private enterprises, and research institutions to ensure that innovations are rapidly and effectively translated into practice. The defence industry, being both a protector of national security and a driver of economic competitiveness, requires a

strategic framework that balances security needs with market demands. The article highlights the importance of creating policies that promote innovation, investment, and international cooperation to enhance the sector's global standing. The article concludes by emphasising the role of strategic ideas combined with practical solutions in fostering a competitive and innovative defence sector in Ukraine. This balance between security and innovation is seen as a cornerstone of the country's post-war reconstruction and long-term development. By nurturing a robust defence industry, Ukraine can not only secure its national interests but also contribute to global security efforts while strengthening its economic position in the global market.

Ключові слова: оборонна промисловість, інновації, національна безпека, конкурентне середовище, Україна, післявоєнна відбудова.

Key words: defence industry, innovation, national security, competitive environment, Ukraine, post-war recovery.

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

Сучасні геополітичні виклики та стрімкий технологічний прогрес поставили перед Україною завдання з модернізації її оборонної галузі. Ця трансформація вимагає не лише технологічного оновлення, але й створення ефективного конкурентного середовища, яке б стимулювало інновації та підвищувало ефективність оборонного сектору. Однак, специфіка оборонної галузі, пов'язана з питаннями національної безпеки, створює виклики у пошуку балансу між відкритістю для інновацій та збереженням стратегічних інтересів держави.

Створення конкурентного середовища в оборонній галузі України є комплексним завданням, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління та розвитку цього сектору. З одного боку, існує потреба у залученні приватного сектору, стимулюванні інновацій та підвищенні ефективності використання ресурсів. З іншого боку, необхідно забезпечити належний рівень безпеки, контролю якості та захисту державних інтересів. Знаходження оптимального балансу між цими аспектами є ключовим для успішної трансформації оборонної галузі України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Міжнародний досвід демонструє, що створення конкурентного середовища в оборонному секторі може стати потужним каталізатором для технологічного розвитку та інновацій. Країни, які змогли ефективно інтегрувати приватний сектор у свої оборонні індустрії, досягли значних успіхів у розробці передових технологій та підвищенні своєї обороноздатності. Це твердження підкріплюється низкою емпіричних досліджень, які висвітлюють багатогранний зв'язок між конкуренцією та інноваціями, особливо у стратегічно важливих галузях, таких як оборонна промисловість.

Дослідження показують, що конкурентний тиск стимулює компанії посилювати свої інноваційні можливості. Наявність конкуренції значно підвищує ймовірність продуктивних інновацій, хоча сильна конкуренція може мати менший вплив на інновації порівняно з помірною [16]. Це узгоджується з іншою роботою [8],

де автори стверджують, що в секторах, де фірми мають схожий технологічний рівень, посилена конкуренція призводить до більшої інноваційної активності.

У контексті оборонної галузі, аналіз програми F-22, проведений у [13], демонструє, що підтримка конкуренції в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) є ключовою для стимулювання інновацій та ефективності в оборонних закупівлях. Дослідження структурних змін в оборонному секторі Великобританії також підкреслило, що конкуренція може призвести до збільшення інвестицій у дослідження та розробки, що є критично важливим для технологічного прогресу [12].

Крім того, роль інноваційних технологій у підвищенні глобальної конкурентоспроможності не можна недооцінювати. У дослідженні [14] наголошено, що впровадження інноваційних технологій є ключовим для підвищення ефективності та розширення ринкового охоплення компаній, що особливо актуально для оборонного сектору, де технологічні досягнення можуть призвести до значних стратегічних переваг. Це узгоджується з висновками у [10], де стверджується, що конкурентний тиск стимулює технічний прогрес, що, у свою чергу, підвищує продуктивність та інноваційність галузей.

Концепція "оборонних інновацій", запропонована у [20], передбачає, що компанії в розвинених економіках часто реагують на конкурентний тиск шляхом вдосконалення своєї інноваційної діяльності, тим самим підвищуючи свої технологічні можливості. Це явище особливо актуальне для оборонного сектору, де геополітична динаміка та конкуренція можуть спонукати країни інвестувати значні ресурси в передові технології.

Для України, яка стоїть перед необхідністю швидкої модернізації свого оборонного потенціалу, вивчення та адаптація цього досвіду є критично важливими для формування власної моделі конкурентного середовища, яка б відповідала національним інтересам та специфіці країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є виявлення можливостей створення ефективного конкурентного середовища в оборонній галузі України з урахуванням необхідності балансу між стимулюванням інновацій та забезпеченням національної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оборонна галузь України перебуває у процесі трансформації, зумовленому як внутрішніми чинниками, так і зовнішніми викликами. Історично цей сектор характеризувався значною державною монополією та обмеженою конкуренцією, що призвело до певної стагнації та відставання від світових тенденцій [1; 4].

Початок конфлікту на Донбасі у 2014 р. зумовив певні позитивні зрушення в оборонній промисловості України. Зокрема, були розроблені нові зразки ракетного озброєння, протитанкові комплекси, самохідні гаубиці та інші види військової техніки [7]. Однак, ці зміни не призвели до кардинальної трансформації галузі, а здебільшого були спрямовані на задоволення нагальних потреб збройних сил в умовах локального конфлікту.

Упродовж 2019—2021 рр., незважаючи на розуміння урядом необхідності реформ та розробку програми реформування оборонно-промислового комплексу, галузь продовжувала стагнувати. Багато підприємств, які виробляли боеприпаси та інше військове спорядження, були змушені перейти на скорочений робочий тиждень, а їхні працівники звільнялися або йшли у неоплачувані відпустки. Наприклад, завод "Артем", який міг виробляти до 360 тисяч снарядів на рік [2], був переведений на однокласний робочий тиждень із скороченням 1400 працівників [3].

Початок повномасштабної агресії у лютому 2022 р. створив нові виклики для оборонної промисловості України. Щонайменше третина підприємств галузі була обстріляна, знищена або опинилася в зоні бойових дій, що призвело до значних збитків [6]. Водночас, ця війна створює передумови для глибокої трансформації галузі та її інтеграції у глобальні виробничі ланцюги оборонної промисловості, зокрема завдяки співпраці з провідними оборонними компаніями США та європейських країн.

У сфері інновацій та технологій Україна має значний потенціал, особливо в галузях ІТ, аерокосмічної промисловості [9]. Однак, недостатнє фінансування, бюрократичні перепони та відтік кваліфікованих кадрів стримують розвиток цього сектору [7; 6]. За даними Держстату [5], упродовж 2018—2020 рр. лише 8,5 % підприємств є інноваційними, що значно нижче показників розвинених країн. Варто відзначити, що їх частка знизилася з 28,1 % для періоду 2016—2018 рр.

В умовах повномасштабної війни оборонна галузь України, яка довгий час залишалася закритою для приватного сектору, зіткнулася з необхідністю швидкої модернізації та підвищення ефективності. Значна частина підприємств ОПК потребує технологічного оновлення та реструктуризації. Однак, реформа державного сектору оборонного комплексу відкриває нові можливості для трансформації галузі. Зокрема, з'явився шанс перетворити цю сферу на прозору, ефективну та технологічно розвинену, позбавлену надмірної бюрократизації та політичного впливу.

У контексті цієї трансформації особливого значення набуває інтеграція України у міжнародну систему безпеки та глобальні ланцюги обміну інноваціями. Ключовим аспектом цього процесу є трансфер технологій,

який дозволить забезпечити розробку, серійне виробництво та обслуговування новітніх видів озброєння та військової техніки. Це стосується широкого спектру продукції: від бронетанкової техніки та безпілотників різного призначення до потужних комплексів радіоелектронної боротьби та протиповітряної оборони.

Формування конкурентного середовища в оборонному секторі України є критично важливим фактором для його модернізації, успішної інтеграції із західними компаніями та ефективного трансферу інновацій. У контексті сучасних викликів та необхідності швидкої трансформації галузі, конкурентне середовище є ключовим каталізатором цих змін. По-перше, конкуренція стимулює інновації та технологічний розвиток, змушуючи компанії постійно вдосконалювати свою продукцію та процеси для збереження конкурентоспроможності. По-друге, вона сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності виробництва, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів. По-третє, конкурентне середовище створює привабливі умови для іноземних інвестицій та партнерств, полегшуючи інтеграцію українських підприємств у глобальні виробничі ланцюги.

Формування конкурентного середовища в оборонній галузі України вимагає комплексного та системного підходу, який охоплює кілька ключових аспектів (див. Рис. 1). Першим і фундаментальним елементом є створення відповідної законодавчої бази. Це включає розробку та впровадження нормативно-правових актів, які не лише стимулюють конкуренцію, але й забезпечують захист прав інтелектуальної власності, що є критично важливим для залучення інвестицій та технологій. Законодавчі зміни повинні створювати умови для входу нових гравців на ринок, зокрема приватних компаній, та забезпечувати рівні умови для всіх учасників ринку, незалежно від форми власності.

Другим важливим аспектом є дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. Це особливо актуально для оборонної галузі, яка традиційно характеризувалася високим рівнем бюрократизації. Зменшення адміністративного тиску на бізнес, спрощення процедур ліцензування та сертифікації, а також прискорення процесів прийняття рішень можуть суттєво підвищити динамічність галузі та її здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Це особливо важливо в контексті інноваційних проєктів, де швидкість виведення продукту на ринок часто є критичним чинником успіху.

Третім ключовим елементом є створення сприятливого інвестиційного клімату. Це включає розробку ефективних механізмів стимулювання інвестицій, таких як податкові пільги, гранти на дослідження та розробки, а також спеціальні програми підтримки для інноваційних проєктів у оборонній сфері. Важливо також забезпечити прозорість та передбачуваність державної політики щодо оборонної промисловості, що дозволить інвесторам планувати довгострокові стратегії розвитку. Крім того, створення спеціалізованих інвестиційних фондів або програм державно-приватного партнерства може стати ефективним інструментом залучення капіталу в галузь.

Четвертим важливим аспектом є розвиток державно-приватного партнерства. В умовах обмежених державних ресурсів та необхідності швидкої модернізації

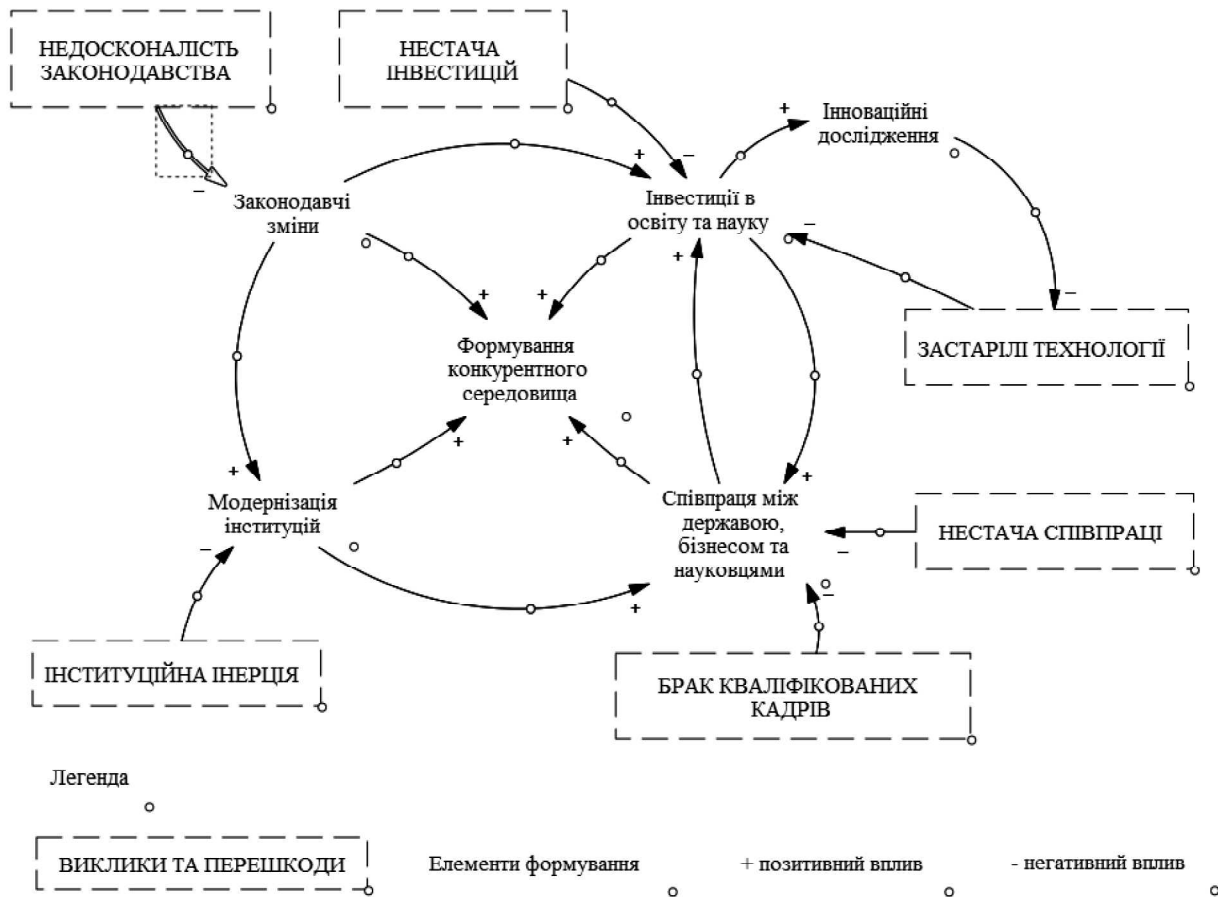


Рис. 1. Формування конкурентного середовища в оборонній галузі України

Джерело: побудовано автором.

галузі, співпраця між державним та приватним секторами стає критично важливою. Це дозволяє об'єднати фінансові ресурси, технологічні компетенції та управлінський досвід для реалізації складних та капіталомістких проектів. Механізми державно-приватного партнерства можуть включати спільні підприємства, концесійні угоди, контракти життєвого циклу та інші форми співпраці, які дозволяють ефективно розподіляти ризики та вигоди між державою та приватним бізнесом.

Нарешті, п'ятим ключовим елементом є стимулювання інновацій та розвиток науково-технічної бази. Це включає підтримку наукових досліджень у сфері оборонних технологій, створення інноваційних кластерів та технопарків, а також розвиток співпраці між університетами, науково-дослідними установами та промисловими підприємствами. Важливо також створювати умови для ефективного трансферу технологій, як всередині країни, так і з-за кордону, що дозволить прискорити технологічну модернізацію галузі.

Процес формування конкурентного середовища в оборонній галузі України, незважаючи на очевидну необхідність змін, стикається з низкою серйозних викликів та перешкод (див. Рис. 1). Ці виклики також мають комплексний характер і потребують системного підходу для їх подолання.

Одним із ключових викликів є опір з боку усталених структур. Державні монополії та великі підприємства, які довгий час домінували в оборонному секторі, часто чинять активний або пасивний опір змінам. Це пов'язано

но з побоюваннями втрати ринкових позицій та впливу в галузі. Такий опір проявлятися у різних формах: від лобіювання збереження існуючих регуляторних норм до саботажу впровадження нових технологій та бізнес-моделей. Подолання цього опору вимагає не лише законодавчих змін, але й трансформації корпоративної культури та мислення керівництва цих підприємств.

Інша суттєва перешкода — недостатня прозорість у оборонному секторі. Традиційно, питання національної безпеки використовувалися як аргумент для обмеження доступу до інформації та закритості процесів прийняття рішень у галузі. Хоча безпекові міркування дійсно важливі, надмірна секретність є суттєвою перешкодою для формування конкурентного середовища. Вона ускладнює вхід нових гравців на ринок, обмежує можливості для ефективного контролю за використанням ресурсів та може сприяти корупції. Знаходження балансу між необхідною секретністю та прозорістю є складним, але необхідним завданням для розвитку конкуренції в галузі.

Обмежений доступ до фінансування становить ще один значний виклик, особливо для малих та середніх підприємств (МСП). Оборонні проекти часто вимагають значних капіталовкладень, мають тривалий цикл розробки та високі ризики. Традиційні фінансові установи часто неохоче надають кредити для таких проєктів, особливо якщо мова йде про нові компанії без тривалої історії в галузі. Це створює суттєві бар'єри для входу нових гравців на ринок та обмежує можливості для

інновацій. Розробка спеціалізованих фінансових інструментів та програм підтримки для оборонної галузі може стати важливим кроком у вирішенні цієї проблеми.

Технологічний розрив між українськими підприємствами та провідними міжнародними компаніями також є суттєвим викликом. Роки недостатнього фінансування та обмеженого доступу до передових технологій призвели до відставання в ключових технологічних сферах. Це ускладнює конкуренцію з міжнародними компаніями не лише на глобальному ринку, але й всередині країни, особливо в контексті потенційного відкриття ринку для іноземних виробників. Подолання цього розриву вимагає не лише значних інвестицій у дослідження та розробки, але й ефективних механізмів трансферу технологій та інтеграції у глобальні інноваційні мережі.

Також важливо відзначити проблему кадрового забезпечення галузі. Тривалий період стагнації призвів до втрати частини кваліфікованих кадрів, особливо молодих спеціалістів, які могли б стати драйверами інновацій. Відновлення кадрового потенціалу, залучення талановитої молоді та створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівників є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності галузі.

У процесі формування конкурентного середовища в оборонній галузі України критично важливим є вивчення та адаптація міжнародного досвіду. Різні країни світу, стикаючись з подібними викликами, розробили унікальні підходи до модернізації своїх оборонних секторів, які можуть бути корисними для України, за умови їх правильної адаптації до місцевих реалій.

Досвід країн Східної Європи, зокрема Польщі та Чехії, є особливо релевантним для України, враховуючи схожість історичних та економічних контекстів. Ці країни успішно трансформували свої оборонні галузі, які раніше були повністю державними та орієнтованими на радянські стандарти, у сучасні, конкурентоспроможні сектори економіки. Ключовими елементами їхнього успіху були залучення приватних інвестицій, створення сприятливих умов для конкуренції та активна інтеграція у західні оборонні структури, зокрема НАТО [17]. Польща, наприклад, успішно реалізувала програму приватизації частини оборонних підприємств, одночасно зберігаючи стратегічний контроль над ключовими активами. Це дозволило залучити нові технології та управлінський досвід, підвищивши ефективність галузі [18]. Чехія, у свою чергу, зробила акцент на розвитку нішевих компетенцій, зокрема в авіабудуванні та виробництві стрілецької зброї, що дозволило їй компаніям успішно конкурувати на глобальному ринку [19].

Ізраїльська модель інноваційного розвитку оборонної галузі представляє особливий інтерес для України. Ізраїль створив унікальну екосистему, яка ефективно поєднує військові технології, приватний сектор та академічні установи. Ключовим елементом цієї моделі є тісна співпраця між оборонними структурами та цивільним сектором, що дозволяє швидко адаптувати військові технології для комерційного використання і навпаки. Важливу роль у цій системі відіграють інкубатори та акселератори, які підтримують стартапи у сфері оборонних технологій. Крім того, Ізраїль ефективно використовує свій людський капітал, зокрема через про-

грами, які дозволяють військовослужбовцям після завершення служби застосовувати свої навички та знання в приватному секторі [15]. Адаптація елементів цієї моделі може допомогти Україні створити більш динамічну та інноваційну оборонну галузь.

Американська практика державно-приватного партнерства в оборонній сфері також пропонує цінні уроки для України. США мають довгу історію співпраці між Пентагоном та приватними компаніями, яка охоплює широкий спектр діяльності — від досліджень і розробок до виробництва та обслуговування військової техніки. Ключовими елементами цієї системи є прозорі механізми конкурсних закупівель, довгострокові контракти, які забезпечують стабільність для приватних компаній, та програми підтримки інновацій [11], такі як DARPA (Агентство передових оборонних дослідницьких проектів). Особливо цікавим для України може бути досвід США у створенні механізмів, які дозволяють МСП брати участь у оборонних проектах, що сприяє диверсифікації постачальників та стимулює інновації.

Важливо підкреслити, що адаптація міжнародного досвіду до українських реалій вимагає ретельного аналізу та врахування місцевого контексту. Україна має унікальні виклики, пов'язані з війною, структурою економіки та історичною спадщиною своєї оборонної галузі. Тому пряме копіювання іноземних моделей матиме обмежену ефективність. Доцільно гібридизувати трансформаційну модель, яка б поєднала найкращі міжнародні практики з урахуванням специфічних українських умов.

Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств ОПК слід зосередитися на кількох ключових напрямках. Перш за все, необхідні інвестиції в НДДКР для створення нових продуктів і підвищення ефективності виробництва. Важливо також формувати інноваційні кластери, що об'єднують виробничі підприємства, наукові установи та освітні заклади. Цифровізація виробництва через технології Інтернету речей, штучного інтелекту та цифрових двійників дозволить оптимізувати процеси. Міжнародна співпраця з оборонними компаніями США та Європи відкриє нові ринки і сприятиме обміну технологіями. Доцільно розробити антімонопоольну політику та стимулювати інновації через спеціальні економічні зони й податкові пільги. Система держзакупівель має стимулювати конкуренцію та залучати малі й середні підприємства. Важливо також адаптувати освітні програми до потреб інноваційної економіки та оборонної галузі.

Перспективи розвитку конкурентного середовища в оборонній галузі України залежатимуть від ефективності впровадження зазначених стратегій та ініціатив. За найоптимістичнішого варіанту розвитку ситуації можна передбачити успішну імплементацію реформ, що призведе до значного збільшення приватних інвестицій, появи нових гравців на ринку та створення динамічного конкурентного середовища. Це може призвести до суттєвого підвищення інноваційної активності, зростання експорту української оборонної продукції та інтеграції вітчизняних підприємств у глобальні виробничі ланцюги. Проте, зважаючи на попередній досвід змін в інших секторах, найімовірніше, лише поступове впроваджен-

ня реформ та конкурентних механізмів. Це може включати поетапне відкриття ринків для приватних та іноземних інвесторів, поступове впровадження нових моделей державно-приватного партнерства та повільне, але стабільне зростання інноваційної активності. Такий розвиток подій, хоча і не призведе до швидких та значних змін, може створити основу для сталого довгострокового розвитку конкурентного середовища в оборонній галузі України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження демонструє значний потенціал для трансформації оборонної галузі України через впровадження конкурентного середовища, що здатне стимулювати інновації, підвищити ефективність виробництва та залучити іноземні інвестиції. Незважаючи на історичну домінацію державних монополій та обмежену конкуренцію, сучасні виклики, зокрема повномасштабна війна, створюють умови для докорінної реформи оборонно-промислового комплексу. Трансфер технологій, міжнародне співробітництво та розвиток державно-приватного партнерства стають важливими інструментами для модернізації галузі.

Ключовими викликами залишаються бюрократичні перепони, недостатнє фінансування та відсутність прозорості, що ускладнюють залучення нових гравців та інвестицій. Подолання цих бар'єрів вимагатиме не лише законодавчих змін, але й реформування корпоративної культури та зменшення монополізації галузі.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше вивчення механізмів формування конкурентного середовища в оборонній галузі України. Варто звернути увагу на аналіз ефективності різних моделей державно-приватного партнерства в оборонному секторі та дослідження ролі інноваційних кластерів та технопарків у прискоренні технологічного розвитку. Також важливо вивчити шляхи підвищення прозорості в оборонній промисловості, створення сприятливих умов для іноземних інвесторів та інтеграції українських підприємств у глобальні виробничі ланцюги.

Література:

1. Волошин Н. Як триває оборонна реформа: трансформація війська та Міноборони. Урядовий Кур'єр. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yak-trivaye-oborona-reforma-transformaciya-vijska/> (дата звернення: 06.10.2024).
2. ДАХК "Артем" виготовлятиме 360 тисяч снарядів на рік. ОПК. Новини та аналітика. URL: <http://opk.com.ua/дахк-артем-виготовлятиме-360-тисяч-сн/> (дата звернення: 06.10.2024).
3. ДАХК "Артем" з початку 2021 року переходить на одинденний робочий тиждень: замовлень на "Нептун", "Вільху", РС-80 та снаряди немає. Defense Express. URL: https://defence-ua.com/people_and_company/dahk_artem_z_pochatku_2021_roku_perehodit_na_odnodennij_robocij_tizhden_zamovlen_na_neptun_vilhu_rs_80_ta_snarjadi_nemaje-2175.html (дата звернення: 06.10.2024).

4. Еш Т., Байрактар Х. Нарощувати власну оборону — найефективніший спосіб для України протистояти постійній загрозі від Росії. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/naroshchuvati-vlasnu-oboronku-nayefektivnishiy-sposib-dlya-ukraini-protistoyati-postiyniy-zagrozi-vid-rosii-yak-privabiti-bilshe-takikh-kompaniy-yak-baykar-14-kroktiv-vid-khaluka-bayraktara-ta-timoti-e-04102023-16458> (дата звернення: 06.10.2024).
5. Інноваційна діяльність підприємств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpriyemstv-1>. (дата звернення: 06.10.2024).
6. Касай Г. Як не втратити потенціал українського ВПК. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/16/697129/> (дата звернення: 06.10.2024).
7. Мірошниченко Б. Від ідеї до пострілу: як проєктують, виробляють та продають зброю в Україні. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/09/16/719358/> (дата звернення: 06.10.2024).
8. Aghion P. et al. The Causal Effects of Competition on Innovation: Experimental Evidence. The Journal of Law, Economics, and Organization. 2018. Vol. 34, no. 2. P. 162—195. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewy004> (дата звернення: 06.10.2024).
9. Bandura R., Reynal P. Ukraine's Science, Technology, and Innovation Ecosystem: An Engine of Economic Growth. CSIS. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-science-technology-and-innovation-ecosystem-engine-economic-growth> (дата звернення: 06.10.2024).
10. Boulhol H., Fontagne L. Deindustrialisation and the Fear of Relocations in the Industry. SSRN Electronic Journal. 2006. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1243522> (дата звернення: 06.10.2024).
11. Clark J. Public-Private Partnership Is Key to Building Defense Industrial Base and Workforce. U.S. Department of Defense. URL: <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3604968/> (дата звернення: 06.10.2024).
12. Hall P., James A. Industry structure and innovation in the U.K. defense sector. The Economics of Peace and Security Journal. 2009. Vol. 4, no. 1. <https://doi.org/10.15355/epsj.4.1.23> (дата звернення: 06.10.2024).
13. King D. R. Analysis of Competition in the Defense Industrial Base: an F-22 Case Study. Contemporary Economic Policy. 2006. <https://doi.org/10.1093/cep/byl014> (дата звернення: 06.10.2024).
14. Kubitsky S. et al. Evaluating the impact of innovative technologies on global competitiveness through modelling. Multidisciplinary Science Journal. 2024. Vol. 6. P. 1—10. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024-ss0710> (дата звернення: 06.10.2024).
15. Miroshnychenko B. War left them no choice. How Israel became a high-tech military power. Ukrainska Pravda. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/articles/2023/08/22/7416584/> (дата звернення: 06.10.2024).
16. O'Leary D., Doran J., Power B. Intensity of competition and firm innovative behavior. Economics and Business Letters. 2022. Т. 11, № 2. С. 53—69. URL: <https://doi.org/10.17811/eb1.11.2.2022.53-69> (дата звернення: 06.10.2024).

17. Perwita A. A. B., Rachmawati W. D. The Modernization of Poland Defense Forces to Respond Russia Military Presence in Kaliningrad Oblast (2014—2017). *Jurnal Global & Strategis*. 2018. Vol. 12, no. 1. P. 183. <https://doi.org/10.20473/jgs.12.1.2018.183-201> (дата звернення: 06.10.2024).

18. Terlikowski M. Defence and Industrial Policy in Poland: Drivers and Influence. Armament Industry European Research Group, 2017. 10 p. URL: https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2017/07/Ares_Defence_Industrial_Policy_in_Poland_July_2017.pdf (дата звернення: 06.10.2024).

19. Thirty years of the Czech defence industry — from hard times to world class. CZDEFENCE. URL: <https://www.czdefence.com/article/thirty-years-of-the-czech-defence-industry-from-hard-times-to-world-class> (дата звернення: 06.10.2024).

20. Yamashita N., Yamauchi I. The Rise of the People's Republic of China and Its Competition Effects on Innovation in Japan. SSRN Electronic Journal. 2019. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3470034> (дата звернення: 06.10.2024).

References:

1. Voloshyn, N. (2020), "How the defence reform is progressing: transformation of the army and the Ministry of Defence", *Uriadovyi Kurier*, [Online], available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yak-trivaye-oboronna-reforma-transformaciya-vijska/> (Accessed 6 October 2024).

2. OPK (2024), "Artem State Holding Company will produce 360,000 shells per year", [Online], available at: <http://opk.com.ua/дахк-артем-виготовлятиме-360-тисяч-сн/> (Accessed 6 October 2024).

3. Defense Express (2024), "Artem State Holding Company moves to a one-day working week from the beginning of 2021: no orders for Neptune, Vilkha, RS-80, and shells", [Online], available at: https://defence-ua.com/people_and_company/dahk_artem_z_pochatku_2021_roku_perehodit_na_odnodennij_r_obochij_tizhden_zamovlen_na_neptun_vilhu_rs_80_ta_snarjadi_nemaje-2175.html (Accessed 6 October 2024).

4. Esh, T. and Bayraktar, H. (2023), "Expanding domestic defence is the most effective way for Ukraine to counter the constant threat from Russia", *Forbes.ua*, [Online], available at: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/naroshchuvati-vlasnu-oboronku-nayefektivnishiy-sposib-dlya-ukraini-protistoyati-postiyniy-zagrozi-vid-rosii-yak-privabiti-bilshe-takikh-kompaniy-yak-baykar-14-kroktiv-vid-khaluka-bayraktara-ta-timoti-e-04102023-16458> (Accessed 6 October 2024).

5. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Innovative activity of enterprises", [Online], available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiynadiyalnist-pidpryemstv-1> (Accessed 6 October 2024).

6. Kasai, H. (2023), "How not to lose the potential of the Ukrainian defence industry", *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/16/697129/> (Accessed 6 October 2024).

7. Miroshnychenko, B. (2024), "From idea to shot: how weapons are designed, produced, and sold in Ukraine", *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/09/16/719358/> (Accessed 6 October 2024).

www.epravda.com.ua/publications/2024/09/16/719358/ (Accessed 6 October 2024).

8. Aghion, P. Bechtold, S. Cassar, L. and Herz, H. (2018), "The causal effects of competition on innovation: experimental evidence", *The Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 34, no. 2, pp. 162—195.

9. Bandura, R. and Reynal, P. (2023), "Ukraine's science, technology, and innovation ecosystem: an engine of economic growth", *CSIS*, [Online], available at: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-science-technology-and-innovation-ecosystem-engine-economic-growth> (Accessed 6 October 2024).

10. Boulhol, H. and Fontagne, L. (2006), "Deindustrialisation and the fear of relocations in the industry", *SSRN Electronic Journal*, [Online], available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1243522> (Accessed 6 October 2024).

11. Clark, J. (2024), "Public-private partnership is key to building defense industrial base and workforce", *U.S. Department of Defense*, [Online], available at: <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3604968/> (Accessed 6 October 2024).

12. Hall, P. and James, A. (2009), "Industry structure and innovation in the U.K. defense sector", *The Economics of Peace and Security Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 23—29.

13. King, D.R. (2006), "Analysis of competition in the defense industrial base: an F-22 case study", *Contemporary Economic Policy*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1093/cep/byl014> (Accessed 6 October 2024).

14. Kubitskyi, S. Skakalina, O. Tkachenko, O. Skakalina, A. and Syzonenko, V. (2024), "Evaluating the impact of innovative technologies on global competitiveness through modelling", *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 6, pp. 1—10.

15. Miroshnychenko, B. (2023), "War left them no choice. How Israel became a high-tech military power", *Ukrainska Pravda*, [Online], available at: <https://www.pravda.com.ua/eng/articles/2023/08/22/7416584/> (Accessed 6 October 2024).

16. O'Leary, D. Doran, J. and Power, B. (2022), "Intensity of competition and firm innovative behavior", *Economics and Business Letters*, vol. 11, no. 2, pp. 53—69.

17. Perwita, A.A.B. and Rachmawati, W.D. (2018), "The modernization of Poland defence forces to respond Russia military presence in Kaliningrad Oblast (2014—2017)", *Jurnal Global & Strategis*, vol. 12, no. 1, pp. 183—201.

18. Terlikowski, M. (2017), "Defence and industrial policy in Poland: drivers and influence", *Armament Industry European Research Group*, pp. 1—10, [Online], available at: https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2017/07/Ares_Defence_Industrial_Policy_in_Poland_July_2017.pdf (Accessed 6 October 2024).

19. CZDEFENCE (2023), "Thirty years of the Czech defence industry — from hard times to world class", [Online], available at: <https://www.czdefence.com/article/thirty-years-of-the-czech-defence-industry-from-hard-times-to-world-class> (Accessed 6 October 2024).

20. Yamashita, N. and Yamauchi, I. (2019), "The rise of the People's Republic of China and its competition effects on innovation in Japan", *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3470034>.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

L. Tarasovych,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department
of Management and Marketing, Polissia National University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

S. Lavrynenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, Polissia National University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

A. Martynenko,

Master, Polissia National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7528-3300>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.108

STRATEGIC MARKETING AND INNOVATION MANAGEMENT IN HEALTHCARE FACILITIES: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION

Л. В. Тарасович,

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет*

С. О. Лавриненко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет*

А. Б. Мартиненко,

магістрант, Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МЕДИЧНИХ
ЗАКЛАДАХ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ І ТРАНСФОРМАЦІЇ

The article substantiates that strategic development is an integral imperative for the successful functioning of a business entity. Therefore, it requires effective management because a constructive mechanism for making managerial decisions is crucial for successful scaling of business in the strategic perspective. From the standpoint of ensuring the strategic development and competitiveness of healthcare institutions, effective management of business processes makes it possible to implement innovative marketing technologies in order to improve the quality of services, optimize resources, enhance interaction with patients, strengthen their loyalty, and promote the professional development of medical staff.

SWOT analysis served as the methodological basis for determining internal resources and opportunities for the strategic development of the healthcare facility under study. The analysis results highlighted key aspects of the clinic's work to substantiate the marketing strategy. Attention was focused on the technology of creating and implementing a marketing strategy, taking into account the innovative management aspect, which makes business adaptation possible in the face of external influences. It was argued that such an approach is a lever for integrating cutting-edge technologies, managerial techniques, and decisions that will enable the healthcare institution to maintain its position as a market leader and provide the most advanced services in the field of ophthalmology.

It was substantiated that innovation of the system for managing the strategic development of a healthcare institution configures seven key components, each of which involves the implementation of specific measures to ensure strategic development. These components are the most advanced medical technologies (modern equipment for diagnosis and treatment; artificial intelligence and automation), digitalization of management processes (electronic medical records (EMR); CRM systems), innovations in patient-focused approach (healthcare at a distance, mobile applications), innovations in internal management (optimization of internal processes, including the introduction of lean management; staff training), financial management and investment in innovation (cost analysis and planning, investment in R&D), marketing innovations and reputation management (digital marketing, reputation management), and partnership and cooperation (collaboration with other healthcare facilities).

It was established that the innovation of the management system will enhance the quality of healthcare services, ensure sustainable development, and strengthen market positions by integrating the latest solutions into all aspects of the clinic's operations.

В статті обгрунтовано, що стратегічний розвиток, як невід'ємний імператив успішного функціонування суб'єкта господарювання, потребує ефективного менеджменту, адже конструктивний механізм прийняття управлінських рішень є запорукою його успішного масштабування у стратегічній перспективі. Ефективне управління бізнес-процесами, з позицій забезпечення стратегічного розвитку та конкурентоспроможності медичних закладів, дозволяє імплементувати інноваційні маркетингові технології для підвищення якості надання послуг, оптимізації ресурсів, покращення взаємодії з пацієнтами, посилення їх лояльності, а також сприяння професійного розвитку медичного персоналу.

Методичною основою ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для стратегічного розвитку медичного закладу є SWOT-аналіз, результати якого дозволили ідентифікувати ключові аспекти роботи клініки щодо обгрунтування маркетингової стратегії. Зосереджено увагу на технології розробки та реалізації маркетингової стратегії з урахуванням інноваційного управлінського аспекту, що уможливорює бізнес-адаптацію за умов зовнішніх впливів. Аргументовано, що такий підхід виступає важелем інтеграції новітніх технологій, управлінських методик і рішень, що дозволять медичному закладу залишатися лідером в галузі та надавати найсучасніші послуги у сфері офтальмології.

Обгрунтовано, що дизайн інноватизації системи управління стратегічним розвитком медичного закладу конфігурує сім ключових компонентів, кожен з яких передбачає імплементування конкретних заходів для забезпечення стратегічного розвитку, а саме: новітні медичні технології (сучасне обладнання для діагностики і лікування; штучний інтелект та автоматизація); цифровізація управлінських бізнес-процесів (електронні медичні записи (EMR); CRM-системи); інновації в пацієнтоорієнтованості (телемедицина, мобільні додатки); інновації у внутрішньому управлінні (оптимізація внутрішніх процесів, зокрема впровадження Lean-менеджменту; навчання персоналу); фінансове управління та інвестиції в інновації (аналіз та планування витрат, інвестування в R&D); маркетингові інновації та репутаційний менеджмент (цифровий маркетинг, управління репутацією); партнерство та співпраця (колаборації з іншими медичними закладами).

Доведено, що інноватизація системи менеджменту дозволить підвищити якість медичних послуг, забезпечить сталий розвиток та зміцнить позиції на ринку завдяки інтеграції новітніх рішень увсі аспекти діяльності клініки.

Key words: strategic development, marketing strategy, managerial decisions, innovation of management system, marketing management.

Ключові слова: стратегічний розвиток, маркетингова стратегія, управлінські рішення, інноватизація системи менеджменту, маркетинг-менеджмент.

GENERAL PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

Strategic development is an essential part of business initiatives for contemporary healthcare institutions alongside marketing support required to meet the

objectives and improve performance. Being an indispensable attribute of successful business functioning, strategic development requires effective management, since a well-established mechanism for managerial decision-making is the key to its qualitative and quantitative scaling. It is extremely relevant to manage the

Table 1. SWOT matrix of the business environment of Medical Center Zir Clinic

Strengths	Weaknesses
- doctors' high level of professionalism; - unique modern medical equipment; - well-organized services for laser correction and cataract treatment; - competitive prices.	- organization of service during peak hours; - insufficient communication with patients; - limited loyalty to regular customers.
Opportunities	Threats
- підвищення кваліфікації персоналу. - expansion of services through healthcare at a distance; - improving the organization of business processes through optimization of internal processes; - extending the range of services; - staff professional development.	- competition from other clinics; - economic and political instability in the country; - changes in legislation.

Source: author's research [5].

strategic development of ophthalmic facilities in terms of ensuring sustainability and competitiveness in the healthcare industry. Effective management of business processes makes it possible to implement innovative technologies that enhance the quality of medical care, optimize resources, improve interaction with patients, and promote the professional development of medical staff.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS AND RESEARCH

The issue of strategic development management has been investigated by numerous foreign and domestic scholars, such as I. Ansoff, M. Bagorka, R. Kaplan, I. Kopytova, I. Kravchuk, S. Kucher, S. Lavrynenko, Ye. Loiko, M. Meier, D. Norton, I. Petrova, M. Rotaiev, I. Tere-shchenko, T. Ustik, O. Shardai, Z. Shershniova, L. Shulga, etc. [1—4; 6]. The findings of these studies are valuable, however, more research into this topic is required. Given the challenges that the healthcare industry faces in the context of hostilities in Ukraine, the relevance of this issue is beyond doubt.

PURPOSE OF THE STUDY

The purpose of the study is to offer proposals for ensuring the strategic development of a medical facility based on applying the principles of strategic marketing and innovation management.

PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

The strategic development of an enterprise is a crucial tool for ensuring its sustainability and success in a competitive environment. Strategic development management is an integrated and dynamic process that requires attention to environmental changes and timely adaptation of strategies to ensure sustainable development and achieve the long-term objectives of business entities.

Medical Center Zir Clinic LLC is an advanced medical facility that uses innovative approaches in providing a wide range of ophthalmic medical services. To identify internal resources and opportunities for the strategic development

of the Medical Center, a SWOT analysis matrix was created (Table 1). The clinic's official website and a database of patient reviews from social media search engines provided the majority of the information used in the assessment. The SWOT matrix helps to identify what aspects of the clinic's work need to be improved, as well as what opportunities should be considered for further strategic development.

Innovation in the enterprise strategic development management system means using innovations to improve its efficiency and competitive ability in the market. The narrow definition of this concept implies integrating cutting-edge technologies, management strategies, and solutions that will enable a medical facility to maintain its position as a leader in a particular industry and provide the most advanced services.

The primary aspects of innovation of the enterprise strategic development management system are shown in Fig. 1.

Therefore, two areas are recommended within the use of the most advanced medical technologies: 1) modern equipment for diagnosis and treatment (introducing innovative technologies such as laser surgery and robotic surgery systems, which will enable the clinic to provide more accurate and effective treatment); 2) artificial intelligence and automation (integrating AI algorithms to detect eye disorders such as glaucoma or diabetic retinopathy, which will significantly increase the accuracy and speed of problem detection and enable the formation of personalized treatment plans).

Digitalization of management processes should be carried through 1) electronic medical records (EMR) (extensive introduction of electronic records will make it possible to handle medical records more effectively, ensuring access to information in real-time mode. It will also make it easier to coordinate doctors and clinic's staff); 2) CRM systems (using CRM to enhance interaction with patients, keep track of their visits, and create personalized recommendations, which will increase customer satisfaction and customer loyalty).

Innovations in patient-focused approach are based on 1) healthcare at a distance, which will expand the clinic's

Innovation of of the enterprise strategic development management system at Zir Clinic LLC	
Using the most advanced medical technologies	Modern equipment for diagnosis and treatment (introducing new technologies, such as laser surgery and robotic surgery systems); Artificial intelligence and automation (integrating AI algorithms to detect eye disorders, such as glaucoma and diabetic retinopathy)
Digitalization of management processes	Electronic medical records (EMR) (introduction of 100% electronic records makes it possible to handle medical records more effectively, ensuring access to information in real-time mode. This also makes it easier to coordinate doctors and clinic's staff); CRM systems (to enhance interaction with patients, keep track of visits, and provide personal recommendations).
Innovations in patient-focused approach	Healthcare at a distance (expands clinic's opportunities to provide healthcare services at a distance, enabling patients to get consulted anywhere); Mobile applications (tools to self-check eyesight, make an appointment, and gain access to diagnostic findings via smartphone).
Innovations in internal management	Optimization of internal processes (using the newest management methods, such as lean management and adaptive organizational structure); Continuous staff training (innovative approaches to professional staff development, particularly through online courses and training).
Financial management and investment in innovation	Cost analysis and planning (application of innovation in financial management makes it possible for the clinic to optimize the use of funds to invest in new technologies and equipment); Investment in R&D (funding research and development in the field of ophthalmology).
Marketing innovation and reputation management	Digital marketing (active use of digital marketing tools - social networks, search engine advertising and SEO); Reputation management (using patients' reviews and introduction of recommendation systems).
Partnership and cooperation	Collaboration with other healthcare facilities (partnership with other clinics, universities, or research institutions contributes to exchange of experience and innovation).

Fig. 1. Design of innovation of the enterprise strategic development management system

Source: author's research.

ability to provide healthcare services at a distance, enabling patients to get consultations anywhere, which is crucial for patients with limited access to professional eye care services; 2) mobile applications (tools to self-check eyesight, make appointments and access diagnostic findings via smartphones, which will improve service and convenience for patients).

It is proposed to introduce innovation in internal management through 1) optimization of internal processes (using the newest management methods, such as lean management and adaptive organizational structures, which will enable the clinic to use resources more efficiently, cut costs, and improve the quality of services); 2) continuous staff training (innovative approaches to professional staff development staff, in particular through online courses and training, which will enhance their current knowledge and skills to work with new technologies).

Financial management and investment in innovation include 1) cost analysis and planning (application of innovations in financial management will make it possible for the clinic to optimize the use of funds to invest in new technologies and equipment, which will increase its

competitive ability); 2) investment in R&D (funding research and development in the field of ophthalmology is an important aspect, which will enable the clinic to introduce innovative methods of treatment and diagnostics).

Marketing innovations and reputation management are based on 1) the introduction of digital marketing (active use of digital marketing tools, such as social networks, search engine advertising, and SEO, which will attract new patients and raise awareness of services); 2) reputation management (using patients' reviews and introduction of recommendation systems, which will help to build a positive image of the clinic and foster trust among customers).

Finally, partnership and cooperation (partnership with other medical facilities — other clinics, universities, or research institutions will contribute to the exchange of experience and innovation, which can also enhance the quality of services and expand the clinic's capacity).

Thus, innovation at Zir Clinic LLC will enhance the quality of medical services, ensure sustainable development, and strengthen its market position by incorporating the latest solutions into all aspects of the clinic's activities.

Conclusions and prospects for further research. Effective management is necessary for the strategic development of healthcare because it enables the introduction of innovative marketing technologies to enhance the quality of service delivery, optimize resources, improve interaction with patients, strengthen their loyalty, and promote the professional development of medical staff. The key components of the innovation of the strategic development management system of a healthcare facility include the use of the most advanced medical technologies, digitalization of management processes, innovation in patient-focused approach, innovations in internal management, financial management and investment in innovation, marketing innovations and reputation management, partnerships and cooperation. Innovations in the strategic development management system will help improve the organization of business processes, increase patient satisfaction, and reduce the workload of medical staff.

Література:

1. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>. (дата звернення: 22.02.2023).
2. Дмитрук М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. С. 50—60. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf>. (дата звернення: 01.10.2024).
3. Кучер С. Ф., Ротаєв М. Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 181—184.
4. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. 1 (65). С. 95—104. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-10>. (дата звернення: 22.02.2024).
5. ТОВ "Клініка Зір": офіційний сайт: <https://klinikazir.com.ua/>. (дата звернення: 18.11.2024).
6. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 22.02.2024).
7. Яремova М. І., Тарасович Л. В., Кільницька О. С., Буднік О. М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 2. С. 65—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>. (дата зв.: 12.09.2024).
8. Tarasovych L., Yaremova M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. Scientific Horizons. 2021. Vol. 24., No. 7. P. 81—89. DOI: 10.48077/sci-hor.-24(7).2021.81-89.
9. Tarasovych L., Yaremova M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. Р. 46—50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 12.10.2024).
10. Tarasovych L. V. Marketing management as a tool to affect business performance. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17—19 квіт. 2024 р. Електронне видання, у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. — Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 1. С. 138—141.

References:

1. Bahorka, M.O. and Ustik, T.V. (2022), "Justification of Choice of Marketing Strategy of Enterprise Management", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>.
2. Dmytruk, M.M. (2003), "Strategic marketing: theoretical foundations and assessment of the level of implementation in the activities of domestic enterprises", available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf> (Accessed 01.10.2024).
3. Kucher, S.F. and Rotaiev, M.D. (2016), "Strategic management of the enterprise based on the diversification of its activities", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 5, pp. 181—184.
4. Petrova, I. and Lojko, Ye. (2022), "Methodical approach to developing the enterprise marketing strategy", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 1 (65), pp. 95—104. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-10>.
5. TOV "Klinika Zir" (2024), available at: (Accessed 18.11.2024).
6. Shulha, L. Tereshchenko, I. and Sharlai, O. (2020), "Modern marketing strategies of enterprise management", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (Accessed 22.02.2024).
7. Yaremova, M.I. Tarasovych, L.V. Kil'nits'ka, O.S. and Budnik, O.M. (2023), "Activation of the investment potential as a prerequisite for managing business development", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 65—72. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2023.12.65>.
8. Tarasovych, L. and Yaremova, M. (2021), "Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems", Scientific Horizons, vol. 24, no. 7, pp. 81—89. DOI: 10.48077/sci-hor.24(7).2021.81-89.
9. Tarasovych, L. Yaremova, M. and Vlasenko, O. (2023), "Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 7, pp. 46—50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (data zvernennia: 12.10.2024).
10. Tarasovych, L.V. (2024), "Marketing management as a tool to affect business performance", Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Management and marketing as factors of business development: materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference], Vydavnychyj dim "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 138—141.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2024 р.

В. В. Татарінов,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7373-1267>
І. М. Щербина,
к. т. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3699-9432>
В. А. Яременко,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-4331-9547>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.113

ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

V. Tatarinov,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
I. Shcherbina,
PhD in Technical Sciences, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
V. Yaremenko,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

RESEARCH ON THE INTERNATIONAL MARKETING SPECIFICS IN THE SERVICE SECTOR

У статті показано, що у процесі переходу до міжнародної ринкової діяльності одним із ключових факторів успіху компаній є їх здатність розширюватися на зовнішні ринки. Міжнародний маркетинг охоплює просування та надання послуг за межами країни, орієнтуючись на задоволення потреб іноземного споживача. Цей підхід включає врахування культурно-етичних, соціальних, економічних та регулятивних особливостей кожного ринку. Щоб бути ефективним, міжнародний маркетинг повинен формувати послуги відповідно до вимог міжнародного ринку, вимагаючи точної та своєчасної інформації про ринкові структури та переваги споживачів. Важливу роль у міжнародній діяльності відіграють маркетингові комунікації, які повинні враховувати специфіку кожного ринку у кожній країні. Також значний вплив мають можливості впровадження цифрових технологій, за допомогою яких відбувається обробка великих масивів даних, персоналізація послуг і підвищення якості обслуговування.

The transition to international market activities is critical for companies' success, as expanding into foreign markets is essential for sustainable growth. International economic activity creates conditions for effective organizational operation and integration into the global market, driving competitiveness and innovation. "International marketing" refers to enterprises operating beyond

national borders, focusing on promoting and delivering services in foreign markets. This necessitates a deep understanding of foreign consumers and a commitment to meeting their diverse needs. To be effective, international marketing must align services closely with international market demands, requiring accurate and timely information on market structures and consumer preferences. Companies must also justify their services by identifying existing or potential demand abroad and engaging in research and development to create prototypes that meet these requirements. Optimizing service delivery methods while coordinating production, sales, and financial activities is vital for success. Continuous monitoring of service delivery processes and effective management of market participants are crucial to achieving production and service objectives. Companies must recognize that there is no universal global market; thus, they must tailor their strategies to the unique characteristics of each market to mitigate risks from saturation and competition. International marketing also involves careful consideration of factors like national independence, currency systems, economic policies, legislation, and cultural norms. Studying the adaptation of marketing communications in international markets is paramount, as successful communications must account for linguistic, cultural, and social differences. Market segmentation, identifying target audiences, and developing tailored communications are critical for success, especially as digital technologies shape marketing strategies. Adapting service quality management is essential, as perceptions of quality can vary across cultures, requiring companies to establish universal standards while considering local expectations. Implementing comprehensive quality control systems and leveraging customer feedback are vital for enhancing service quality, with local divisions responding to market demands. Ultimately, innovation and flexibility in adapting to international market changes will determine companies' success as they evolve their service offerings to meet consumer needs. Digital technologies are key in promoting services across diverse markets, enabling personalized content delivery and fostering direct interaction with clients, thereby enhancing the overall effectiveness of international marketing efforts.

*Ключові слова: міжнародний маркетинг, ринок, споживач, комунікації, якість послуг, інновації.
Key words: international marketing, market, consumer, communications, service quality, innovations.*

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

В умовах глобалізації світової економіки, міжнародний маркетинг набуває все більшого значення, особливо в сфері послуг, яка є однією з найдинамічніших галузей сучасного бізнесу. Ринок послуг має унікальні характеристики, що відрізняються від товарного ринку, зокрема нематеріальність, невіддільність виробництва і споживання, мінливість якості та неможливість зберігання. Ці особливості вимагають специфічного підходу до розробки маркетингових стратегій, особливо на міжнародному рівні, де додаються додаткові виклики, пов'язані з культурними, економічними та регуляторними відмінностями між країнами.

Актуальність дослідження специфіки міжнародного маркетингу в сфері послуг обумовлена тим, що успішне просування послуг на міжнародному ринку потребує врахування низки додаткових факторів. Відмінності у поведінці споживачів, державних політиках та правових нормах можуть суттєво впливати на ефективність маркетингових стратегій. Вивчення цих особливостей

дозволить розробити адаптовані підходи до просування послуг, підвищити їх конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечити довготривале успішне функціонування міжнародних компаній у сфері послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Міжнародний маркетинг послуг є предметом численних досліджень, які спрямовані на вивчення специфіки ринків послуг у глобальному контексті. У роботах [3, 4] детально розглянуто особливості просування послуг, включаючи культурні відмінності, важливість адаптації комунікаційних стратегій і вплив локального регулювання на маркетингові процеси. У [3] підкреслено важливість розуміння культурних аспектів для розробки успішної маркетингової стратегії на міжнародному рівні, оскільки культура впливає на сприйняття брендів та комунікаційних послань. Автори фокусуються на особливостях споживачької поведінки, зокрема на тому, як нематеріальні аспекти послуг впливають на їх сприйняття та вибір на міжнародних ринках.

Крім того, дослідження присвячені питанням якості послуг у різних культурних і регуляторних середовищах.

Праці [5, 6] підкреслюють важливість забезпечення стабільної якості послуг, оскільки мінливість у цьому контексті може суттєво впливати на імідж компанії на міжнародному ринку. Вони також відзначають значення сервісної адаптації під специфіку кожного регіону, адже стандартизовані підходи не завжди є ефективними в умовах культурних і економічних відмінностей. Тому дослідники акцентують увагу на необхідності створення гнучких маркетингових стратегій, які зможуть реагувати на специфічні потреби різних ринків.

Попри значний обсяг досліджень, багато аспектів міжнародного маркетингу послуг залишаються нерозкритими. Наприклад, недостатньо вивченими є питання цифровізації маркетингу послуг на міжнародному рівні, особливо в контексті розвитку онлайн-сервісів і платформ. Сучасні компанії активно використовують цифрові технології для просування своїх послуг, проте питання адаптації цих інструментів під різні ринки, з урахуванням культурних відмінностей та специфіки регулювання інтернет-середовища, потребують додаткового дослідження.

Ще одним нерозкритим питанням є вплив глобальних економічних змін на поведінку споживачів у сфері послуг. Пандемія COVID-19 та економічні кризи суттєво змінили підходи до споживання послуг, що створило нові виклики для маркетологів на міжнародному рівні. Ці виклики вимагають глибшого аналізу з акцентом на адаптивні стратегії у періоди глобальних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження специфіки міжнародного маркетингу в сфері послуг, з акцентом на аналіз культурних, економічних та регуляторних чинників, які впливають на розробку маркетингових стратегій на глобальному ринку. Основна увага приділяється вивченню особливостей адаптації маркетингових комунікацій, управління якістю послуг та впровадження цифрових технологій у міжнародних компаніях, з метою виявлення ключових факторів успішного просування послуг на різних міжнародних ринках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі переходу до міжнародної ринкової діяльності одним із ключових чинників ефективної роботи компанії та підприємств є розширення на зовнішні ринки. Міжнародна економічна активність формує всі необхідні умови для успішного функціонування організацій та їх інтеграції в сучасну ринкову економіку.

Поняття "міжнародний маркетинг" охоплює діяльність підприємств, що оперують на зарубіжних ринках. Міжнародний маркетинг послуг означає просування та надання послуг за межами країни, де знаходиться головний офіс компанії. Основною відмінністю міжнародного маркетингу є чітка орієнтація на іноземного споживача, з метою повного задоволення його потреб і запитів.

Міжнародна маркетингова діяльність має забезпечити:

— створення послуги, яка найбільш повно відповідає потребам міжнародного ринку порівняно з конкурентними продуктами;

— надання достовірної, актуальної та своєчасної інформації щодо міжнародного ринку, структури і динаміки попиту, а також вподобань і потреб іноземних споживачів;

— обґрунтування необхідності запропонованої компанії послуги через виявлення існуючого або потенційного попиту за кордоном;

— проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) для створення прототипів і моделей, які відповідають вимогам іноземних споживачів;

— оптимізацію та вдосконалення методів і способів надання послуги;

— координацію та планування виробничої, збутової і фінансової діяльності з урахуванням потреб міжнародного ринку;

— міжнародний моніторинг і контроль процесу надання послуг;

— управління і регулювання діяльності ринкового суб'єкта з метою досягнення основних завдань у сфері виробництва та надання послуг.

Міжнародний маркетинг набуває дедалі більшого значення у діяльності компаній, оскільки універсального глобального ринку не існує — кожен з них має власні особливості, що потребує індивідуалізованого і високоякісного підходу. Існує ймовірність перенасичення ринку товарами та послугами, а також ризик з боку конкурентів, які можуть пропонувати схожі продукти.

Особливості міжнародного маркетингу полягають у тому, що його організація та методи повинні враховувати такі чинники, як: незалежність країн; національні валютні системи; економічна політика; національне законодавство; мовні відмінності; релігійні традиції; культурні, соціальні та інші звичаї. Специфіка міжнародного маркетингу суттєво відрізняється від національного і охоплює значно більше факторів, врахування яких є необхідним для успішного виходу на зовнішні ринки.

Вивчення особливостей адаптації маркетингових комунікацій на міжнародних ринках є ключовим етапом у процесі глобальної експансії компаній. Міжнародні маркетингові комунікації повинні враховувати мовні, культурні та соціальні відмінності кожного ринку, на який спрямовані зусилля компанії. Наприклад, реклама або інші маркетингові заходи, ефективні в одній країні, можуть бути неефективними або навіть викликати негативну реакцію в іншій. Таким чином, для успішної адаптації необхідно глибоке дослідження особливостей споживчої поведінки та комунікативних кодів різних культур. Під час розробки маркетингових кампаній важливо не лише перекладати повідомлення, але й враховувати контекст, соціальні норми, релігійні особливості та традиції, що можуть впливати на сприйняття бренду.

Одним із ключових аспектів адаптації маркетингових комунікацій є сегментація міжнародних ринків. Необхідно чітко визначити цільові аудиторії та створити комунікації, які будуть відповідати їхнім потребам та очікуванням. Стратегія комунікації повинна враховувати специфічні уподобання кожного сегмента, що може включати адаптацію рекламних повідомлень, підхід до брендингу та позиціонування продуктів чи послуг. Використання цифрових технологій також відіграє важливу роль у цьому процесі, адже інтернет і соціальні медіа

дозволяють компаніям більш точно налаштовувати рекламні кампанії під індивідуальні особливості аудиторії.

Адаптація управління якістю послуг на міжнародному рівні є не менш важливою складовою успіху компанії на глобальному ринку. Якість послуг сприймається споживачами по-різному залежно від їхніх культурних особливостей, що потребує індивідуалізованого підходу до забезпечення стандартів якості. Наприклад, що в одній країні вважається високоякісним сервісом, може сприйматися як недостатній рівень обслуговування в іншій країні. Тому компанії повинні розробляти універсальні стандарти якості, які враховують національні особливості та очікування місцевих споживачів.

Для досягнення високої якості послуг необхідно запроваджувати комплексні системи контролю якості, які не тільки оцінюють надані послуги, але й враховують зворотний зв'язок від клієнтів. У цьому контексті важливу роль відіграють локальні підрозділи компаній, які можуть більш ефективно реагувати на зміни у вимогах ринку та покращувати якість послуг з урахуванням регіональних особливостей. Міжнародні стандарти якості, такі як ISO, також можуть слугувати базовою основою для забезпечення відповідності глобальних стандартів з локальними вимогами.

Нарешті, значущим аспектом управління якістю послуг є інноваційність і гнучкість компаній у реагуванні на зміни у вимогах міжнародного ринку. Це може включати постійну адаптацію пропозицій послуг, удосконалення процесів обслуговування та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація, для підвищення ефективності і якості обслуговування клієнтів.

Впровадження цифрових технологій у міжнародних компаніях є одним із найважливіших інструментів для успішного просування послуг на різних ринках. З розвитком інтернету, мобільних технологій та соціальних мереж компанії отримали можливість охоплювати значно ширшу аудиторію, використовуючи цифрові канали для взаємодії з потенційними клієнтами. Однією з ключових переваг цифрових технологій є їх здатність забезпечувати швидкий доступ до інформації про ринки, споживачів та конкурентів, що дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни та адаптувати свої маркетингові стратегії під конкретні умови.

Одним із найважливіших факторів успішного просування послуг через цифрові канали є персоналізація контенту та комунікацій. Використовуючи інструменти аналітики великих даних, компанії можуть сегментувати аудиторію за різними критеріями, такими як демографічні показники, поведінка в інтернеті, вподобання споживачів тощо. Це дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції для кожного сегмента ринку, що підвищує ефективність маркетингових кампаній. Персоналізований підхід до клієнта сприяє більшому рівню задоволеності споживачів, що є критичним фактором у конкурентному середовищі.

Соціальні мережі та інші цифрові платформи є ще одним важливим каналом для просування послуг на міжнародних ринках. Вони не лише надають компаніям можливість рекламувати свої послуги, але й створюють платформи для прямої взаємодії з клієнтами, обміну відгуками та побудови довготривалих відносин зі спо-

живачами. Важливо зазначити, що кожен міжнародний ринок має свої особливості у використанні соціальних мереж та цифрових каналів. Наприклад, популярні платформи в одній країні можуть не мати значного впливу в іншій, що вимагає від компаній адаптації своїх стратегій до місцевих умов.

Ще одним фактором успіху є впровадження штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації в маркетингові процеси. ШІ дозволяє покращити взаємодію з клієнтами через чат-боти, автоматизовану підтримку та прогнозування поведінки споживачів. Це не лише підвищує ефективність обслуговування, але й дозволяє компаніям бути більш гнучкими у реагуванні на потреби клієнтів. Автоматизація маркетингових процесів допомагає компаніям масштабувати свої операції та знижувати витрати, що є особливо важливим у міжнародній діяльності.

Окрім цього, впровадження цифрових технологій у міжнародних компаніях також сприяє покращенню контролю за якістю послуг. Інструменти для моніторингу споживчого досвіду в реальному часі дозволяють компаніям швидко виявляти проблеми та вживати відповідних заходів для їх вирішення. Це допомагає підвищувати рівень задоволеності клієнтів та підтримувати високу якість послуг на різних ринках. У результаті, цифрові технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Установлено, що впровадження цифрових технологій у міжнародних компаніях є ключовим чинником успішної діяльності на глобальному ринку. Вони забезпечують нові можливості для персоналізації послуг, оптимізації маркетингових комунікацій та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Окрім цього, цифрові технології дозволяють компаніям швидко адаптувати свої стратегії під специфіку різних ринків, підвищувати ефективність процесів, і знижувати витрати. Персоналізований підхід, автоматизація, аналітика великих даних і штучний інтелект стали основними інструментами, що допомагають компаніям бути конкурентоспроможними на міжнародній арені.

Виявлено, що успіх просування на іноземних ринках залежить також від здатності компаній адаптувати свої стратегії під місцеві культурні, соціальні та економічні особливості. Використання цифрових платформ, таких як соціальні мережі, потребує врахування локальних тенденцій та вподобань споживачів. Комплексний підхід до маркетингових комунікацій, що враховує ці особливості, є запорукою ефективного просування послуг на міжнародному рівні.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблене вивчення впливу цифрових технологій на ефективність маркетингових стратегій у конкретних регіонах та країнах. Особливий інтерес представляє аналіз культурних та соціальних факторів, які впливають на сприйняття рекламних кампаній та продуктів у різних куточках світу.

Іншим перспективним напрямом є дослідження інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси

міжнародних компаній, що дозволить не лише автоматизувати взаємодію з клієнтами, але й прогнозувати майбутні потреби ринку. Також варто розвивати тему впливу інтернету речей (IoT) та блокчейну на забезпечення прозорості та підвищення ефективності операцій на міжнародному рівні.

Дослідження технологічних рішень для оптимізації якості послуг на міжнародних ринках залишається актуальним, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та зростання вимог споживачів до рівня сервісу.

Література:

1. Boafo C., Dornberger U. University-business linkages influence on international business competence: An in-service training perspective. The International Journal of Management Education, vol. 22, issue 3, 2024, 101050. doi: 10.1016/j.ijme.2024.101050
2. Puma-Flores M., Rosa-Diaz I. M. Promoting sustainable agri-food systems through sustainability and responsible marketing: The case of peruvian companies at international trade shows. Journal of Cleaner Production, vol. 448, 2024, 141568. doi: 10.1016/j.jclepro.2024.141568
3. Fregidou-Malama M., Hyder A. S. Multilevel trust in international marketing of healthcare services: A five-country comparative study. International Business Review, vol. 30, issue 6, 2021, 101895. doi: 10.1016/j.ibusrev.2021.101895
4. Lawicka M. The sector of modern business services in the West Pomeranian region in Poland — directions of changes in terms of the development of new technologies. Procedia Computer Science, vol. 225, 2023, pp. 3213–3222. doi: 10.1016/j.procs.2023.10.315
5. Gleich W., Schmeisser B., Zschoche M. The influence of competition on international sourcing strategies in the service sector. International Business Review, vol. 26, Issue 2, 2017, pp. 279–287. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.07.005
6. Panniello U., Natalicchio A., Ardito L., Petruzzelli A. M. A cross-sector exploration of the barriers to customer satisfaction in the sharing economy. Journal of Business Research, vol. 183, 2024, 114862. doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114862
7. Chaudhry S., Crick D., Crick J. M. Technology oriented, service intensive, transnational entrepreneurs' international target market strategies. Industrial Marketing Management, vol. 120, 2024, pp. 175–190. doi: 10.1016/j.indmarman.2024.06.003
8. Lorenz S., Heigl B., Palmie M., Oghazi P. From business models for public actors to public service provision models: Extending the business model concept to the public sector. Technological Forecasting and Social Change, vol. 201, 2024, 123273. doi: 10.1016/j.techfore.2024.123273

References:

1. Boafo, C. and Dornberger, U. (2024), "University-business linkages influence on international business competence: An in-service training perspective", The International Journal of Management Education, vol. 22, issue 3, 101050. doi: 10.1016/j.ijme.2024.101050

2. Puma-Flores, M. and Rosa-Diaz, I. M. (2024), "Promoting sustainable agri-food systems through sustainability and responsible marketing: The case of peruvian companies at international trade shows", Journal of Cleaner Production, vol. 448, 141568. doi: 10.1016/j.jclepro.2024.141568

3. Fregidou-Malama, M. and Hyder, A. S. (2021), "Multilevel trust in international marketing of healthcare services: A five-country comparative study", International Business Review, vol. 30, issue 6, 101895. doi: 10.1016/j.ibusrev.2021.101895

4. Lawicka M. (2023), "The sector of modern business services in the West Pomeranian region in Poland — directions of changes in terms of the development of new technologies", Procedia Computer Science, vol. 225, pp. 3213–3222. doi: 10.1016/j.procs.2023.10.315

5. Gleich, W. Schmeisser, B. and Zschoche, M. (2017), "The influence of competition on international sourcing strategies in the service sector", International Business Review, vol. 26, Issue 2, pp. 279–287. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.07.005

6. Panniello, U. Natalicchio, A. Ardito, L. and Petruzzelli, A. M. (2024), "A cross-sector exploration of the barriers to customer satisfaction in the sharing economy", Journal of Business Research, vol. 183, 114862. doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114862

7. Chaudhry, S. Crick, D. and Crick, J. M. (2024), "Technology oriented, service intensive, transnational entrepreneurs' international target market strategies", Industrial Marketing Management, vol. 120, pp. 175–190. doi: 10.1016/j.indmarman.2024.06.003

8. Lorenz, S. Heigl, B. Palmie, M. and Oghazi, P. (2024), "From business models for public actors to public service provision models: Extending the business model concept to the public sector", Technological Forecasting and Social Change, vol. 201, 123273. doi: 10.1016/j.techfore.2024.123273

Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

О. Є. Чатченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0618-339X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.118

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ПСИХОЛОГІЯ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

O. Chatchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Economics, State University of Information and Communication Technologies

CORPORATE MANAGEMENT AND PSYCHOLOGY: NEW APPROACHES TO BUSINESS ECONOMICS

У статті було досліджено взаємозв'язок між психологічними аспектами та корпоративним управлінням у контексті сучасної економіки. Особливу увагу приділено таким психологічним чинникам, як емоційний інтелект, психологічний клімат та стрес-менеджмент, які впливають на продуктивність праці, мотивацію та економічну ефективність підприємства. Було розроблено інноваційні підходи до інтеграції психологічних методик у корпоративні стратегії управління, включаючи: коучинг, менторство та мотиваційні програми, що дозволяє створювати сприятливий психологічний клімат, який сприяє підвищенню мотивації працівників, їх адаптивності та продуктивності. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування запропонованих підходів для підвищення ефективності корпоративного управління та конкурентоспроможності підприємств. Запропоновані методики, такі як використання емоційного інтелекту в лідерстві, програми стрес-менеджменту, та впровадження психологічних тренінгів, сприяють покращенню психологічного клімату на підприємстві, зниженню плинності кадрів та підвищенню мотивації працівників.

The article investigated the relationship between psychological aspects and corporate governance in the context of the modern economy. Special attention is paid to such psychological factors as emotional intelligence, psychological climate and stress management, which affect labor productivity, motivation and economic efficiency of the enterprise, and a theoretical base is formed that explains how psychological support and a healthy corporate climate contribute to reducing the level of stress, increasing employee engagement and reducing staff turnover. The successful implementation of management psychology techniques improves the economic indicators of the enterprise due to more effective interaction between employees and management, creating an environment of support and development. The impact of the emotional intelligence of leaders on reducing conflicts and building trust in teams was evaluated, which positively affects the effectiveness of management decisions. The role of stress management was also investigated as one of the main factors helping to ensure the stability of the work process and reduce the risk of emotional burnout. Innovative approaches to the integration of psychological techniques into corporate management strategies have been developed, including coaching, mentoring and motivational programs, which

allows for the creation of a favorable psychological climate that contributes to increasing the motivation of employees, their adaptability and productivity. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to increase the efficiency of corporate management and the competitiveness of enterprises. The proposed methods, such as the use of emotional intelligence in leadership, stress management programs, and the implementation of psychological trainings, contribute to improving the psychological climate at the enterprise, reducing staff turnover, and increasing employee motivation. Thus, the use of psychological management tools not only helps to achieve short-term goals, but also ensures the long-term competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern economy.

Ключові слова: модель корпоративного управління, психологія управління, підприємство, економічний розвиток, емоційний інтелект, трудовий колектив.

Key words: model of corporate management, management psychology, enterprise, economic development, emotional intelligence, labor team.

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

Актуальність дослідження визначається необхідністю врахування і адаптації організаційних підходів і інструментів психології управління до сучасних економічних умов діяльності підприємств, які характеризуються високим рівнем діджиталізації, глобалізації та швидкими змінами ринкових умов. У сучасному корпоративному середовищі економічний успіх підприємства більше не залежить лише від ефективності ресурсів чи технологій, але й від здатності лідерів управляти людським капіталом з урахуванням психологічних факторів. Психологія у корпоративному управлінні відіграє ключову роль, оскільки вона впливає на прийняття рішень, мотивацію співробітників, командну роботу та загальний клімат підприємства. Врахування психологічних аспектів, таких як емоційний інтелект, лідерські якості, стрес-менеджмент та корпоративна культура, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та поліпшенню економічних результатів.

В нових, швидкозростаючих умовах цифрової економіки, де важливим фактором є людські ресурси, здатність ефективно управляти колективом та забезпечувати комфортні психологічні умови для співробітників є конкурентною перевагою для підприємств. Нові підходи до корпоративного управління, які інтегрують психологічні методики, допомагають знижувати рівень стресу, підвищувати мотивацію та продуктивність персоналу, що безпосередньо впливає на економічний розвиток підприємства. Тому розробка і супроводження теми дослідження стає актуальним і важливим завданням для обґрунтування ефективних інноваційних підходів до управління підприємством, що відповідають вимогам сучасної економіки, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Роль лідерства в контексті психологічного управління стала ключовою темою у працях багатьох дослідників, так Такетт Дж. Л., Маллінз-Світт С. Н. підкреслю-

ють, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще взаємодіяти з колективом, розуміти та керувати емоціями своїх працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню конфліктів на підприємстві [15]. Психологічний клімат розглядається як важливий фактор, що впливає на мотивацію, залученість та продуктивність працівників. В науковій роботі Кук К., Кремс Дж., Керрік Д. зазначається, що психологічний клімат має безпосередній вплив на поведінку працівників, рівень їхньої задоволеності роботою та продуктивність [12]. А вже Бойда С. [2] у своєму дослідженні підкреслює, що позитивний психологічний клімат сприяє зростанню мотивації та залученості персоналу, зменшує рівень стресу та запобігає плинності кадрів.

В публікації Полозової Т., Митцевої О., Іванова І. підкреслюється важливість створення сприятливої атмосфери для самореалізації співробітників, що забезпечує розвиток корпоративної культури, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його довгостроковій стабільності [7]. Дослідження стрес-менеджменту, зокрема його вплив на ефективність підприємства, є однією з центральних тем у роботі Бубліц Е., Нільсен К., Носелайт Ф., Тіммерманс Б. [11], де вони підкреслюють, що стрес негативно впливає на продуктивність, мотивацію та здатність працівників приймати обґрунтовані рішення. Питання інтеграції психологічних підходів в корпоративне управління стало важливим аспектом у роботах різних дослідників. Психологічні аспекти управління дозволяють розробляти ефективні стратегії мотивації та розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства [13]. У дослідженні Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. [4] акцентується увага на необхідності впровадження психологічних методик у процес прийняття корпоративних рішень, що містить і застосування коучингу, менторства та програм розвитку емоційного інтелекту для підвищення ефективності управлінських рішень та створення стійкої корпоративної культури.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні можливостей інтеграції інструментів психології управління в процеси

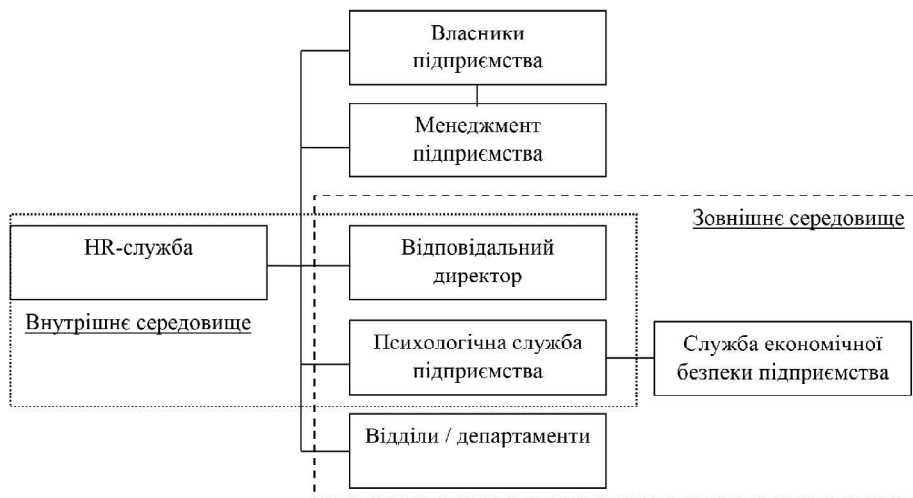


Рис. 1. Модель ієрархічного забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах створення психологічної служби

Джерело: розроблено автором.

забезпечення розвитку економічної діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

— дослідити роль психології управління в процесах корпоративного управління та його вплив на мотивацію і продуктивність працівників;

— оцінити значення психологічного клімату на підприємстві та його взаємозв'язок з економічною ефективністю;

— обґрунтувати впровадження інноваційних підходів до інтеграції психологічних інструментів у стратегії корпоративного управління з метою підвищення загальної ефективності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративне управління в умовах реальної економіки перебуває на межі нових викликів та можливостей і, власне, в контексті глобалізації та діджиталізації сучасної економіки підприємства, ключовими факторами успіху стають не лише ефективне управління ресурсами та технологіями, але й психологічні аспекти взаємодії з персоналом. Лідерство, емоційний інтелект, психологічний клімат та стрес-менеджмент стають основоположними чинниками для забезпечення стійкої продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Емоційний інтелект (EI) — це здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших. У корпоративному середовищі високий рівень EI дозволяє керівникам більш ефективно взаємодіяти з персоналом, ухвалювати збалансовані рішення та створювати середовище довіри та підтримки [13, с. 157]. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні не тільки вирішувати конфлікти, але й попереджати їх, формуючи позитивну та здорову атмосферу на підприємстві, а отже і психологічний клімат підприємства визначається загальною атмосферою, емоційним настроєм та міжособистісними стосунками серед працівників. Він має прямий вплив на мотивацію, залученість та ефективність роботи команди і, якщо клімат на підприємстві позитивний, працівники відчувають підтримку, взаємо-

розуміння та довіру, що підвищує їх продуктивність та знижує рівень стресу. Негативний психологічний клімат, навпаки, може спричинити зростання конфліктів, зниження мотивації та навіть призвести до плинності кадрів. Успішні підприємства активно працюють над підтримкою здорового психологічного клімату, що включає створення умов для самореалізації співробітників, надання можливостей для професійного зростання та забезпечення справедливого підходу до управління [6].

В сучасному бізнес-середовищі, де працівники стикаються зі значними навантаженнями та високими вимогами, питання

стрес-менеджменту стає надзвичайно важливим, бо він визначається як одна з основних причин зниження продуктивності, зростання помилок та навіть плинності кадрів, саме через ці причини корпоративні лідери мають активно вживати заходів для зниження рівня стресу на робочому місці та створення середовища, яке сприяє емоційному благополуччю працівників. Стратегічний підхід до стрес-менеджменту включає розвиток доброзичливості і гарних психологічних умов на підприємстві, який здатен підтримувати баланс між роботою та особистим життям, заохочує відкриту комунікацію та надає можливості для розвитку та навчання персоналу [1, с. 70].

Традиційно економічна ефективність підприємства асоціювалася з раціональним використанням ресурсів та оптимізацією процесів, проте в умовах сучасної економіки, яка орієнтована на виробництво і споживання знань, людський капітал набуває вирішального значення. Саме за таких умов на перший план виходить психологія, яка допомагає керівникам краще розуміти, мотивувати і підтримувати працівників. Психологія управління впливає на економічну ефективність через низку факторів, от як рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність праці і відношення до підприємства [10]. Психологічно підтримані та мотивовані співробітники працюють ефективніше, демонструють вищі рівні творчості та здатність до вирішення складних завдань і сама психологічна стабільність також знижує ризики виникнення конфліктів і знижує плинність кадрів, що зберігає ресурси на їх заміну і навчання. Відзначаємо, що психологія управління сприяє формуванню ефективних команд, де кожен працівник відчуває свою важливість і розуміє внесок у загальний успіх та ефекти від використання моделі корпоративного управління [3, с. 42—43].

Психологічний клімат, в свою чергу, визначає емоційний фон, на якому відбувається взаємодія між працівниками, який формує відчуття підтримки, довіри та взаємоповаги серед колективу і знижує рівень стресу та сприяє більшій відкритості до співпраці і комплексного поєднання гармонійної корпоративної культури та

позитивного психологічного клімату створює середовище, у якому працівники почуваються залученими, захищеними та мотивованими працювати на спільний результат, що у свою чергу, сприяє зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності підприємства (рис. 1).

Корпоративне управління, орієнтоване на використання психологічних методів, включає інноваційні підходи, які допомагають підприємствам пристосуватися до нових викликів і використовувати людський потенціал максимально ефективно. Одним із таких підходів є лідерство, орієнтоване на емоційний інтелект. Лідери, які здатні не лише розуміти власні емоції, але й враховувати емоційний стан працівників, створюють умови для відкритого діалогу, що сприяє вирішенню конфліктів на ранніх стадіях і підвищенню взаємної довіри. Також ефективною є інтеграція принципів позитивної психології в корпоративну культуру, що інтегрує заходи, спрямовані на підвищення мотивації через визнання досягнень, створення середовища підтримки та розвитку кожного працівника і вони згодом відчують, що їх зусилля оцінюються, що стимулює їх до подальшого розвитку та підвищення ефективності (табл. 1).

Інноваційні підходи до інтеграції психології в управлінські стратегії дозволяють підприємствам не лише підвищити рівень залученості та мотивації співробітників, але й забезпечити стійкість до стресових ситуацій та зменшення ризиків зниження продуктивності в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі.

Незважаючи на очевидні переваги, використання психологічних методик в корпоративному управлінні стикається з низкою викликів. Перш за все, це пов'язано з необхідністю зміни усталених управлінських практик, бо національні підприємства, особливо ті, що мають традиційну ієрархічну структуру, можуть бути не готові до впровадження нових методик, оскільки це вимагає суттєвої зміни корпоративної культури [14]. Крім того, психологічні аспекти інколи складно виміряти кількісно, що ускладнює їх інтеграцію у стратегічне планування, орієнтоване на числові показники ефективності. Проте нові підходи до оцінки нематеріальних факторів — таких як рівень залученості працівників, корпоративний клімат та лояльність до організації — поступово стають частиною управлінського інструментарію. Використання психологічних методик у прийнятті стратегічних корпоративних рішень має кілька аспектів [2, 4]:

1. Колективне ухвалення рішень, коли визначаються психологічні підходи до лідерства, такі як демократичне управління, сприяють тому, що працівники залучаються до процесу прийняття стратегічних рішень. Це

Таблиця 1. Інноваційні підходи до інтеграції психології в практику корпоративного управління підприємства

Психологічний підхід	Вплив на підприємство	Оцінка впливу на модель корпоративного управління	Очікуваний економічний ефект	Можливість комплексного застосування
1. Емоційний інтелект у лідерстві	Підвищення ефективності командної роботи, зниження конфліктів	Посилення ефективності управлінських рішень та співпраці	Підвищення продуктивності та ефективності операцій	Висока, особливо у великих підприємствах
2. Психологічні тренінги та коучинг	Зростання професійної стійкості та продуктивності співробітників	Збільшення адаптивності до змін та професійного розвитку	Зниження витрат на навчання та плинність кадрів	Середня, залежить від культури навчання
3. Позитивна психологія в корпоративній культурі	Створення позитивного психологічного клімату, підвищення залученості	Підвищення рівня взаємної довіри і відповідальності	Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості	Висока, можливе широке застосування
4. Стрес-менеджмент	Зниження стресу та вигорання, покращення емоційного благополуччя	Покращення стійкості до стресів та управлінської гнучкості	Зниження витрат на лікування та плинність кадрів	Середня, залежить від ресурсів та стратегії підприємства
5. Мотиваційні програми з урахуванням психологічних факторів	Підвищення мотивації працівників, зростання лояльності	Посилення залученості та підтримка довгострокової стратегії	Зростання продуктивності та прибутковості	Висока, можна адаптувати для різних галузей

Джерело: побудовано за даними [5, 15].

підвищує рівень їхньої відповідальності за кінцевий результат та дозволяє використовувати колективний інтелект для розробки найбільш оптимальних стратегій.

2. Зменшення опору змінам. Психологічні методики допомагають керівникам краще управляти змінами та зменшувати опір, який може виникати серед працівників. Розуміння страхів і тривог співробітників дозволяє адаптувати стратегію впровадження змін та знижувати рівень стресу.

3. Мотивація та заохочення формує психологічні методики, що дозволяє керівникам краще зрозуміти мотиваційні чинники своїх працівників та розробляти стратегії заохочення, що відповідають їх потребам. Ці питання можуть включати не лише матеріальні стимули, але й визнання досягнень, можливості для розвитку та підвищення кваліфікації.

4. Коучинг та менторство стали популярними інструментами в управлінні, що допомагають працівникам не лише підвищувати свої професійні навички, але й покращувати психологічну стійкість до змін. Під час стратегічного планування, особливо в умовах змін, ці методики дозволяють підвищувати адаптивність команди та створювати міцний фундамент для реалізації стратегій. Психологічний аналіз та тестування також можуть використовуватися для оцінки здатності співробітників приймати складні рішення в умовах невизначеності та стресу. Подібні елементи важливі для прогнозування успішності реалізації нових стратегій, оскільки дозволяють визначити слабкі сторони команди та розробити плани з підвищення її ефективності. Інтеграція психологічних методик у прийняття стратегічних рішень в корпоративному управлінні відкриває нові горизонти для підвищення ефективності під-



Рис. 2. Модель імплементації психологічних інструментів в моделі корпоративного управління підприємства

Джерело: розроблено автором.

приємств [8]. Використання таких підходів як емоційний інтелект, коучинг, менторство та колективне ухвалення рішень дозволяє не лише покращити управлінські процеси, але й створити більш згуртовану, мотивовану та продуктивну команду (рис. 2).

Використання психологічних підходів дозволяє не лише покращити умови праці та підвищити мотивацію працівників, але й забезпечити зростання економічних показників через гармонізацію внутрішніх процесів. Психологія трудового колективу передбачає вивчення таких аспектів, як мотивація, емоційна стабільність, колективні норми та взаємодія між співробітниками. Впровадження психологічних методик у процеси стратегічного розвитку має значний вплив на економічний потенціал підприємства. Зокрема, розуміння психологічних особливостей працівників дозволяє керівникам краще управляти ресурсами та оптимізувати процеси на рівні людського капіталу [9].

Використовуючи психологічні підходи, можна створити середовище, у якому працівники почуваються цінними, мотивованими і залученими до процесів розвитку підприємства, в майбутньому призводить до зростання ефективності виробництва та підвищення загальної економічної ефективності підприємства (табл. 2).

З іншого боку, система корпоративного управління з позиції психології формує наступні особливості для роботи підприємства:

— вплив на бізнес-процеси та саме підприємство відбувається через людей (робочий персонал);

— під впливом на бізнес-процеси через людей мається на увазі логічне управлінське рішення, яке обґрунтоване і впливає із практичної закономірності, що дозволить отримати підтримку з боку підлеглих під час реалізації плану.

Концепція полягає у реалізації певної мети, заради якої необхідне виконання багатьох завдань, поставлених з боку управління своїм підлеглим. Потрібно звернути увагу на перші дві особливості, які дуже актуальні для менеджерів підприємства, але повинні бути включені до стилю їх управління. Друга особливість розкриває ключову проблему українських керівників, суть якої полягає в низькому рівні підтримки при прийнятті управлінських рішень з боку робочого колективу та підлеглих. Часто менеджмент підприємства відчуває неприязнь із боку персоналу, керованого ними підприємства, що безсумнівно проблема, особливо у формуванні стратегічного управління бізнесом. Необхідно робити розробку та прийняття управлінських рішень, які отримуватимуть підтримку з боку підлеглих, адже за їх невдоволення результат буде відповідним. Зовсім інакше відбувається, коли більшість робочого колективу вважає прийняття управлінського рішення обов'язком, і тоді, їх тиск справляє великий рівень враження окремих робітників.

Інтеграція психологічних методик у розвиток корпоративної культури дозволяє досягти гармонійної взаємодії між працівниками, формувати атмосферу довіри та підтримки, що не лише знижує рівень стресу та

Таблиця 2. Інтеграція інструментів психології управління в економічний розвиток підприємства

Інструмент психології управління	Механізм впливу на підприємство	Якісна оцінка впливу	Бажаний організаційний ефект	Якість забезпечення корпоративного стратегічного розвитку
1. Адаптивне лідерство	Забезпечення гнучкості управлінських рішень	Висока, адаптація до змін підвищує конкурентоспроможність	Підвищення продуктивності через гнучкість управління	Висока, дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни
2. Командні тренінги на стійкість	Підвищення стійкості команд до невизначеності та стресу	Середня, зменшення плинності кадрів та стресу	Покращення командної роботи та зниження плинності кадрів	Середня, залежить від інтенсивності впровадження
3. Психологічна підтримка у кризових ситуаціях	Покращення емоційного благополуччя під час криз	Висока, зниження ризику вигорання працівників	Зменшення кількості лікарняних через емоційне виснаження	Висока, підвищує стійкість до криз
4. Програми залучення працівників	Збільшення рівня мотивації та залученості працівників	Висока, збільшення лояльності працівників	Збільшення продуктивності через високий рівень залученості	Висока, підтримує довгострокову ефективність
5. Організаційна терапія	Вирішення конфліктів та зниження стресу в колективі	Середня, залежить від ступеня залучення колективу	Покращення психологічного клімату в організації	Середня, покращує довгострокову стабільність

Джерело: розроблено автором.

конфліктів у команді, але й стимулює колектив до продуктивної роботи на досягнення спільних економічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досліджено роль психологічних аспектів, зокрема емоційного інтелекту, лідерства та стрес-менеджменту, у формуванні ефективних управлінських рішень і розвитку корпоративної культури та виявлено, що ці фактори мають суттєвий вплив на продуктивність праці та загальний економічний розвиток підприємства. Надано оцінку для впливу інтеграції психологічних методик у процеси корпоративного управління на стійкість підприємства до кризових ситуацій та рівень адаптації до ринкових змін. Оцінка показала, що психологічна підтримка у кризові моменти підвищує емоційне благополуччя працівників та знижує плинність кадрів.

Дослідження показали, що синергетичний підхід до корпоративного управління, що інтегрує психологічні аспекти у стратегії підприємства, є потужним інструментом підвищення економічної ефективності та продуктивності. Взаємозв'язок між психологією та економічною ефективністю, гармонізація корпоративної культури та психологічного клімату, а також інноваційні підходи до управління, орієнтовані на розвиток людського капіталу, сприяють створенню умов для стійкого розвитку підприємства. Успішне поєднання психологічних та управлінських методик дозволяє не лише вирішувати поточні завдання, але й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Сформовані практичні рекомендації щодо впровадження програм емоційного

інтелекту, тренінгів зі стрес-менеджменту та методик командної роботи для покращення взаємодії між працівниками та керівництвом, зазначені програми забезпечують покращення корпоративної культури та сприяють довгостроковому розвитку підприємства.

Література:

- Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (46). С. 67—75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>.
- Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014/1943>. (дата звернення: 18.09.2024).
- Бондар Ю.А., Легінкова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. № 4. С. 40—44.
- Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207> (дата звернення: 18.09.2024).
- Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки. 2023. № (2 (47)). С. 70—76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.

6. Малукіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. Економіка та суспільство. 2024. № (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-141>.

7. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 55—59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>.

8. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 104—111. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104>.

9. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

10. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 70—79. [10.32782/2415-3583/26.11](https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11).

11. Bublitz E., Nielsen K., Noseleit F., Timmermans B. Entrepreneurship, Human Capital, and Labor Demand: A Story of Signaling and Matching. Industrial and Corporate Change. 2017. no 27 (2). pp. 269—287.

12. Cook C.L., Krems J.A., Kenrick D.T. Fundamental motives illuminate a broad range of individual and cultural variations in thought and behavior. Current Directions in Psychological Science. 2021. no 30 (3). pp. 242—250.

13. Lentjushenkova O. Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations. Marketing and Management of Innovations. 2023. № 3. P. 153—162.

14. McKinsey Global Institute. How will automation affect jobs, skills, and wages? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/how-will-automation-affect-jobs-skills-and-wages> (дата звернення: 18.09.2024).

15. Tackett J. L., Mullins-Sweatt S. N. Personality and psychopathology. In O. P. John, & R. W. Robins (Eds.), Handbook of personality: Theory and research (pp. 743—754). The Guilford Press, 2021.

References:

1. Atamanchuk, Z.A. and Makohin, Z.Ya. (2022), "Models of corporate management: global experience and problems of formation in Ukraine", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (46), pp. 67—75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>.

2. Bojda, S.V. (2022), "Socio-psychological aspects of enterprise personnel management in unstable external conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014/1943>. (Accessed 18 Sep 2024).

3. Bondar, Yu.A. and Lehinkova, N.I. (2018), "Basic aspects of corporate management of the enterprise", *Intelekt XXI*, vol. 4, pp. 40—44.

4. Hutsaliuk, O.M. and Nebaba, N.O. (2017), "Socio-cultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association", *Efficient economy*, vol. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207>. (Accessed 18 Sep 2024).

5. Zalyubovska, S., Furman, S., & Grushchenko, O. (2023). "Theoretical aspects of corporate governance development in modern context", *Sustainable Development of Economy*, vol. 2 (47), pp. 70—76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.

6. Maliukina, A. (2024), "Psychology of management activity and its trends", *Economy and Society*, vol. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-141>.

7. Polozova, T., Myttseva, O. and Ivanov, I. (2024), "Organizational economic and psychological aspects of personnel management as a factor of organization development in crisis conditions", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 9, no. 2, pp. 55—59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>.

8. Pshyk-Kovalska, O.O. and Kovalskyi, O.I. (2023), "Development of socio-psychological methods of personnel management in the conditions of martial law", *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 2 (9), 104—111. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104>.

9. Mazur, N. A. (2022), *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: mikro- ta makroaspekty: kolektyvna monohrafiia* [Digital transformation of the economy: micro- and macro-aspects: collective monograph], Kamianets-Podilsk. national University named after I. Ohienko, Chernivtsi. national University named after Yu. Fedkovycha, Chernivtsi, Ukraine.

10. Chalyuk, Yu. O. (2023), "Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy", *Entrepreneurship and innovation*, vol. 26, 70—79. [10.32782/2415-3583/26.11](https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11).

11. Bublitz, E., Nielsen, K., Noseleit, F. and Timmermans, B. (2017), "Entrepreneurship, Human Capital, and Labor Demand: A Story of Signaling and Matching", *Industrial and Corporate Change*, vol. 27 (2), pp. 269—287.

12. Cook, C.L., Krems, J.A. and Kenrick, D.T. (2021), "Fundamental motives illuminate a broad range of individual and cultural variations in thought and behavior", *Current Directions in Psychological Science*, vol. 30 (3), pp. 242—250.

13. Lentjushenkova, O. (2023), "Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 3, pp. 153—162.

14. McKinsey Global Institute (2022), "How will automation affect jobs, skills, and wages?", available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/how-will-automation-affect-jobs-skills-and-wages> (Accessed 18 Sep 2024).

15. Tackett, J. L., & Mullins-Sweatt, S. N. (2021), "Personality and psychopathology", *Handbook of personality: Theory and research*, The Guilford Press, NY, USA, pp. 743—754.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

В. І. Чугунов,
доктор філософії, молодший науковий співробітник,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1292-6612>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.125

ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

V. Chugunov,
Doctor of Philosophy, Junior Researcher, State University of Trade and Economics, Kyiv

FINANCIAL AND BUDGETARY POLICY IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS

У статті розкрито сутність фінансово-бюджетної політики в умовах суспільно-економічних перетворень. Важливим є дієвість бюджетно-податкової політики, визначення основних критеріїв формування бюджету, розширення бази оподаткування в цілях досягнення оптимального оподаткування; ступінь задоволення потреб населення у суспільних благах. Ефективність використання бюджетних коштів можлива за умови здійснення структурних змін державних інститутів, подальшого розвитку інституційного бюджетного середовища. Визначено, що фінансово-бюджетна політика впливає на формування й використання державних коштів через податкову й бюджетну системи. Наявність у бюджетно-податковій політиці основних фінансових складових надає можливість держави здійснювати регулювання суспільно-економічним розвитком як за рахунок зміни порядку оподаткування і залучення додаткових доходів, так і структури видатків бюджету, які виникають у зв'язку з виконанням державою своїх функцій і сприяють відтворенню економічних і соціальних відносин. Державні видатки і податки активно використовуються державним управлінням для впливу на економічний стан країни, держава може впливати на сукупний попит і валовий внутрішній продукт. Доцільним є динамічний розвиток місцевого самоврядування, рівень добробуту населення, які залежать від розробки та реалізації територіальними органами самоврядування стратегії соціально-економічного розвитку території, що передбачає найбільш повне і раціональне використання наявного фінансово-бюджетного потенціалу. При розробці фінансово-бюджетної політики важливим є визначення пріоритетів суспільства в конкретних показниках результативності бюджетних видатків, з урахуванням макроекономічної ситуації. Показано, що фінансово-бюджетна політика є важливим інструментом державного управління економікою і одним з основних засобів забезпечення поступового процесу економічних перетворень, соціального захисту населення, може впливати на підвищення ступеня керованості процесами суспільного відтворення і підвищення добробуту населення. Цільові програми є ефективним засобом реалізації поставлених державою цілей і використовуються у фінансово-бюджетній політиці країн, їх розробка повинна здійснюватися відповідно до потреб суспільства в той або інший період розвитку країни. Пріоритетними є цільові програми в галузі науки, освіти, охорони здоров'я, підтримки малого й середнього бізнесу, соціальні та інші програми, які відповідають актуальним пріоритетам держави.

The article reveals the essence of financial and budgetary policy in the conditions of socio-economic transformations. The effectiveness of the budget and tax policy, the definition of the main criteria for the formation of the budget, the expansion of the tax base in order to achieve optimal taxation are important; the degree of satisfaction of the population's needs in public goods. Effective use of budget funds is possible under the condition of structural changes of state institutions, further development of the institutional budget environment. It was determined that the financial and budgetary policy affects the formation and use of state funds through the tax and budget systems. The presence of the main financial components in the budget and tax policy enables the state to regulate socio-economic development both by changing the taxation procedure and attracting additional revenues, as well as the structure of budget expenditures, which arise in connection with the state's performance of its functions and contribute to the reproduction of economic and social relations. State expenditures and taxes are actively used by the state administration to influence the economic state of the country, the state can influence aggregate demand and gross domestic product. The dynamic development of local self-government, the level of population welfare, which depend on the development and implementation by territorial self-government bodies of the strategy of socio-economic development of the territory, which provides for the most complete and rational use of the available financial and budgetary potential, is expedient. When developing a financial and budgetary policy, it is important to determine the priorities of society in specific indicators of the effectiveness of budget expenditures, taking into account the macroeconomic situation. It is shown that the financial and budgetary policy is an important tool of state management of the economy and one of the main means of ensuring the gradual process of economic transformations, social protection of the population, can influence the increase in the degree of manageability of the processes of social reproduction and increase the welfare of the population. Targeted programs are an effective means of realizing the goals set by the state and are used in the financial and budgetary policy of countries, their development should be carried out in accordance with the needs of society in one or another period of the country's development. Targeted programs in the field of science, education, health care, support of small and medium-sized businesses, social and other programs that correspond to current priorities of the state are priorities.

Ключові слова: фінанси, бюджет, фінансово-бюджетна політика, бюджетний механізм, формування бюджету, суспільно-економічні перетворення.

Key words: finance, budget, financial and budgetary policy, budgetary mechanism, budget formation, socio-economic transformations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі суспільно-економічних перетворень в умовах воєнного стану, розвитку фінансових відносин необхідним є підвищення дієвості фінансово-бюджетної політики як ефективного інструменту впливу на соціально-економічний розвиток країни. Важливим є ґрунтовний аналіз питання, яким чином зміна показника видатків бюджету впливає на обсяги споживання в економіці, обґрунтувати часовий період, в межах якого доцільним є збільшення бюджетних видатків, стимулюючих бюджетних заходів. Вагомим є дієвість бюджетно-податкової політики, визначення основних критеріїв формування бюджету, розширення бази оподаткування в цілях досягнення оптимального оподаткування; ступінь задоволення потреб населення у суспільних благах. Ефективність використання бюджетних коштів можлива за умови здійснення структурних змін держав-

них інститутів, подальшого розвитку інституційного бюджетного середовища. Виклики воєнного стану, економічної глобалізації, світова рецесія, зміни кон'юнктури на ринках збуту товарів, фінансова інституціоналізація обумовлюють доцільність проведення досліджень щодо оцінки впливу фіскальних інструментів на економічний розвиток та соціальну стабільність у суспільстві. У даних умовах науковий аналіз фінансово-бюджетної політики, її соціальних пріоритетів та механізмів в країнах з розвинутою та трансформаційною економікою має важливе значення та актуальність. Існує необхідність дослідження бюджетної політики, насамперед, використання державних видатків та системи оподаткування для поліпшення економічних показників розвитку країни. Важливими є дослідження щодо сутності взаємозв'язків між макроекономічними динамічними процесами й показниками фінансово-бюджетної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансово-бюджетних відносин можна назвати праці Е. Аткинсона, Дж. Б'юкенена, Ш. Бланкарта, Дж. М. Кейнса, В. Нордхауса [2], К. Рау, В. Танзі, П. Самуельсона [2], Дж. Стігліца. Питання фінансово-бюджетної політики досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Каневої [1, 6], С. Качули [3, 7], М. Кужельова, І. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Макогон [9, 10], А. Нікітішин [8], Л. Лисяк, І. Луніної, М. Пасічного [1, 6], Ю. Радіонова, Л. Сідельникової, В. Федосова, І. Чугунова [1, 3—10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності та удосконалення механізмів формування фінансово-бюджетної політики в умовах суспільно-економічних перетворень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

При розробці фінансово-бюджетної політики важливим є визначення пріоритетів суспільства в конкретних показниках результативності бюджетних видатків, з урахуванням макроекономічної ситуації, у тому числі показник питомої ваги капітальних видатків у загальних видатках бюджету, здійснити прогностичні розрахунки, чи потребуватиме це відповідних компенсаційних заходів бюджетних доходів. Важливим є ґрунтовний аналіз питання, яким чином зміна показника видатків бюджету впливає на обсяги споживання в економіці, обґрунтувати часовий період, в межах якого доцільним є збільшення бюджетних видатків, стимулюючих бюджетних заходів. Неокласичний підхід щодо постійного зростання видатків бюджету, здійснюваних за рахунок розширення податкової бази, підвищення ставок податків, має переважно негативний ефект на економічний стан домогосподарств, що приводить до оптимізації їх витрат та зменшення обсягів споживання. Тимчасове збільшення видатків бюджету, переважно за рахунок збільшення бюджетного дефіциту, чинить менший ефект на рівень добробуту домогосподарств та спрямоване на активізацію інвестиційного чи споживчого попиту. Тривалості фінансування надмірного розміру бюджетного дефіциту та глибина економічного спаду впливає на рівень інвестицій та споживання. Кейнсіанський підхід пропонує альтернативне бачення впливу зростання обсягів бюджетних видатків на економічні процеси, основним є те, що із зростанням видатків бюджету збільшуються обсяги споживання, реальна зарплата та інтенсифікується економічна активність. Держава може впливати на сукупний попит через податкові ставки та державне споживання, використовуючи інструменти регулювання бюджетних видатків та дефіциту бюджету. При розгляді бюджетної політики компоненти видатків бюджету розділяють на дві категорії: продуктивні і непродуктивні. До першої групи входять видатки, які впливають на економічне зростання через збільшення запасів факторів виробництва, людський капітал, підвищення рівня сукупної факторної продуктивності. Відповідно до наведеного визначення до продуктивних видатків бюджету можна віднести видатки на освіту, що впливає на збільшення людського капіталу, на наукові дослідження і розробки, що забезпечує зростання через інновації та технологічний прогрес, що виражаються в збільшенні продуктивності праці, на інфраструктуру, транспорт і зв'язок, що сприяє підвищенню продуктивності капіталу, стимулює сукупний попит, охорону здоров'я, що впливає на поліпшення здоров'я населення, зростає кількість працюючих і продуктивність праці. Інші складові видаткової частини бюджету відносяться до непродуктивних видатків, тому значимо не впливають на зміну показника сукупної факторної продуктивності.

Задля забезпечення передумов економічного зростання важливим є підтримка суттєвих обсягів інвестицій в людський капітал, в тому числі і за рахунок бюджетних видатків із проведенням контролю та аудиту ефективності їх здійснення. Основний напрям у країнах із трансформаційною економікою здійснювався на тому, що перетворення повинні сприяти ефективному використанню обмежених фінансових ресурсів шляхом упорядкування форм власності, ціноутворення, удосконалення податкового регулювання. Ефективність використання бюджетних коштів можлива за умови здійснення структурних змін державних інститутів, подальшого розвитку інституційного бюджетного середовища. Обговорення ролі фіскальних інструментів у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни стає все більш змістовною, актуальною та затребуваною. Виклики воєнного стану, економічної глобалізації, світова рецесія, зміни кон'юнктури на ринках збуту товарів, фінансова інституціоналізація обумовлюють доцільність проведення досліджень щодо оцінки впливу фіскальних інструментів на економічний розвиток та соціальну стабільність у суспільстві. Сукупність неокласичного та неокейнсіанського підходів та інституціоналізму свідчить про значну роль бюджетно-податкової політики зокрема в регулюванні соціально-економічних процесів. З огляду на зазначене важливим є узгодження рівня податкового навантаження з періодом економічної циклічності країни із врахування інтересів всіх суспільних груп, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, структурної оптимізації видатків бюджету та подальшого розвитку фінансово-бюджетних інститутів. Стосовно фінансово-бюджетної політики необхідно зазначити про цілеспрямовану діяльність органів державного управління, яка реалізується з використанням фінансових інститутів та інструментів і проявляється, насамперед, на фінансових ринках та у всіх секторах економіки. Основне питання стосується ролі держави в економіці, оскільки державна фінансова політика є вагомим складовою економічної політики.

Велика депресія 1928—1932 років змусила розглядати державні фінанси як інструмент макроекономічної стабілізації. Дж. Кейнс вперше у роботі "Загальна теорія зайнятості, процента і грошей" зазначив про активну участь податків у формуванні економічної політики держави, про їх використання як одного з можливих важелів управління економікою на макро- і мікрорівнях, це дозволило зв'язати податки з основними макроекономічними показниками: національний доход, фонди нагромадження та споживання. Податки були вбудовані в систему макроекономічних регуляторів ринку й вико-

ристовувалися з метою кон'юнктурного регулювання економіки та виступали дієвим інструментом реалізації промислової, аграрної, соціальної та зовнішньоекономічної політики держави. Агрегованість податків означало доцільність визначення оптимального рівня оподаткування і впливу податків на розвиток виробництва, зміни обсягів інвестицій, доходів населення і корпорацій. Практичне й теоретичне обґрунтування державного регулювання економіки виявилось необхідністю, яка виникла після великої депресії 30-х років минулого століття. Для подолання виниклих труднощів необхідно створити систему певних заходів, які запобігають можливому повторенню важких кризових ситуацій. Стабілізація економіки здійснюється через фінансово-бюджетну політику, під якою розуміють зміни, внесені урядом до порядку державних витрат і оподаткування, які забезпечують повну зайнятість, створення валового внутрішнього продукту, стимулювання економічного зростання. Реальність змусила економістів активно шукати механізми для вирішення економічних проблем суспільства крім тих, які у минулому були запропоновані кейнсіанською теорією. Серед основних позицій теорії "економіки пропозиції" було зменшення втручання держави в економічні процеси, посилення і стимулювання підприємницької активності. Особлива роль при цьому відводилася фінансово-бюджетній політиці, зокрема, передбачалося зниження податків, скорочення державних витрат, зменшення кількості грошей в обігу за допомогою відповідної політики в області державного кредиту. Фінансово-бюджетну політику визначають як сукупність заходів держави щодо регулювання державних витрат і податків для досягнення рівня зайнятості й подальшого економічного зростання [1, 6].

Фінансово-бюджетна політика впливає на формування й використання державних коштів через податкову й бюджетну системи. Наявність у бюджетно-податковій політиці основних фінансових складових надає можливість державі здійснювати регулювання суспільно-економічним розвитком як за рахунок зміни порядку оподаткування і залучення додаткових доходів, так і структури видатків бюджету, які виникають у зв'язку з виконанням державою своїх функцій і сприяють відтворенню економічних і соціальних відносин. Державні видатки і податки активно використовуються державним управлінням для впливу на економічний стан країни, держава може впливати на сукупний попит і валовий внутрішній продукт. Важливим для країни є також і правильне застосування можливих напрямів фінансово-бюджетної політики, а саме: дискреційної, яка міститься у регулюванні податками й урядовими витратами для досягнення макроекономічної рівноваги, і недискреційної — політикою вбудованих фінансових стабілізаторів, до яких, насамперед, слід віднести прогресивну систему податків, при якій податкове навантаження автоматично зростає в умовах економічного зростання й зменшується в періоди економічних спадів. Зазначений механізм формує тенденцію до скорочення бюджетного дефіциту, до вбудованих стабілізаторів відносяться також такі трансферти, як система допомоги з безробіття, соціальні виплати. Важливими є дослідження щодо сутності взаємозв'язків між макроекономічними

динамічними процесами й показниками фінансово-бюджетної політики. У тому випадку, коли фінансово-бюджетна політика вибудовується залежно від фази економічного циклу, вона називається антициклічною. У рамках такої кон'юнктурної політики розрізняється стимулююча й стримуюча фінансово-бюджетна політика. Стимулююча фінансово-бюджетна політика має місце в період циклічного спаду економіки. Головне завдання такої експансіоністської політики — пом'якшити кризовий спад і прискорити його подолання. Основний її зміст — зростання державних витрат і зниження податків. Найбільш доступний варіант її реалізації — стимулювання сукупного попиту, у першу чергу споживчих і державних витрат. Стримуюча фінансово-бюджетна політика має місце в період підйому, головне завдання якої полягає у обмеженні надмірного "розігрівання" національної економіки за рахунок стримування економічної активності. Формування ефективної системи міжбюджетного вирівнювання — складний процес, тому варто ранжувати всі поставлені завдання за ступенем актуальності та орієнтувати систему вирівнювання згідно з виявленими особливостями, направляючи її на підпорядкування певному порядку, який забезпечував би територіальним органам самоврядування можливість планувати відповідну бюджетно-фінансову діяльність. Для забезпечення збалансованого функціонування галузей економіки, представлених на території, суттєве значення має фінансовий потенціал місцевого самоврядування, обсяг і структура якого впливає на рівень розвитку продуктивних сил, наявність виробничого потенціалу, галузеву структуру економіки, наявність трудових, сировинних, людських ресурсів. На фінансовий стан територій суттєвий вплив мають податкова політика, формування бюджетів. Динамічний розвиток місцевого самоврядування, рівень добробуту населення залежать від розробки та реалізації територіальними органами самоврядування стратегії соціально-економічного розвитку території, що передбачає найбільш повне і раціональне використання наявного фінансово-бюджетного потенціалу. Бюджетна політика є складовою системи макроекономічного регулювання. Соціально орієнтована економіка є оптимальним варіантом розвитку з точки зору ефективності і динамічності, так як вона постійно удосконалюється відповідно до потреб населення, вирішити це завдання можливо використовуючи відповідний економічний механізм реалізації фінансово-бюджетної політики. Ефективність бюджетно-податкової політики може бути встановлена при визначенні критеріїв формування бюджету, розширення бази оподаткування в цілях досягнення оптимального оподаткування; ступінь задоволення потреб населення у суспільних благах. Фінансово-бюджетна політика є важливим інструментом державного управління економікою і одним з основних засобів забезпечення поступового процесу економічних перетворень, соціального захисту населення, може впливати на підвищення ступеня керуваності процесами суспільного відтворення і підвищення добробуту населення [4, 9].

Подолання економічної рецесії, зумовлює необхідність виявлення тенденцій функціонування та розвитку системи формування фінансово-бюджетної політики як механізму державного антициклічного регулю-

вання. Процес формування і реалізації даної політики зумовлений стійким зв'язком з певними етапами розвитку, викликаними проходженням економіки через відповідні фази економічного циклу. У зв'язку з цим актуальності набуває завдання дослідження зв'язків і тенденцій впливу фінансових чинників на згладжування циклічних коливань. Також існує необхідність встановлення факторів, що здійснюють вплив на фінансово-бюджетну політику, дозволяють своєчасно здійснювати оцінку її ефективності та здійснювати якісні прогнози на середньо- та довгострокову перспективу. Світова фінансова криза показала, що зміцнення взаємозалежностей національних економічних і фінансових систем в транскордонних масштабах привело до важливих кількісних змін у структурі їх взаємозв'язків, що проявилися в можливості визначати сучасні вектори макроекономічної динаміки в кризовий та посткризовий періоди. У період кризи спостерігається істотне зростання регулюючої ролі бюджетної системи, що надає підставу для розгляду її як інструменту економічного розвитку, досягнення економічної стабільності. У середньостроковій перспективі вагомим є визначення напрямів удосконалення фінансово-бюджетної політики, яка забезпечує економічне зростання, виходячи з принципу збалансованості, соціальну спрямованість економічної політики країни. У даних умовах науковий аналіз фінансово-бюджетної політики, її соціальних пріоритетів та механізмів в країнах з розвинутою та трансформаційною економікою має важливе значення та актуальність. Існує необхідність дослідження бюджетної політики, насамперед, використання державних видатків та системи оподаткування для поліпшення економічних показників розвитку країни. Протягом двох останніх десятиліть до якості послуг, що надаються державою, пред'являються все більш жорсткі вимоги внаслідок збільшення її впливу на економічну систему. У Європейському Союзі відзначено зростання частки державних видатків у валовому внутрішньому продукті, яка коливається в середньому від 32% у таких країнах як Латвія, Литва, Румунія, Швейцарія до 55% у Данії, Фінляндії, Швеції. Спостерігається тенденція до зростання даного показника у період світової фінансової кризи, що обумовлено зростанням державного втручання в економіку з метою подолання негативних наслідків економічної рецесії. Результати фінансово-бюджетної політики характеризуються суттєвими змінами в системах державних фінансів та бюджетної політики, що спрямовані на підвищення показників прозорості та ефективності використання фінансових ресурсів країни. Зниження загального податкового навантаження та зміни його структури з метою створення найбільш сприятливих умов для трудової і підприємницької діяльності є одним із пріоритетних векторів розвитку Європейського Союзу. Податки на трудові доходи і прибуток корпорацій, з одного боку, та податки на ресурси і споживання, з іншого боку, здійснюють різноплановий вплив на соціально-економічні процеси в країні. Непрямі податки стимулюють раціональне використання ресурсів та задоволення потреб споживача. Достатньо значний вплив на стан економіки мають зміни в структурі видаткової частини бюджету, де особливе значення має фінансування галузей, де створюються так звані

"суспільні блага" — фундаментальної науки, освіти, охорони здоров'я. Важливим є фінансова допомога недостатньо розвиненим країнам Європейського Союзу, яку мають право отримувати країни, рівень життя в яких є більше ніж на 25% нижче, ніж в середньому у Європейському Союзі. Також певні кошти з бюджету Європейського Союзу використовуються для сприяння розвитку транспортних, енергетичних, комунікаційних мереж та деяких інших важливих загальноєвропейських проектів. Бюджетна політика Європейського Союзу формується за рахунок ресурсів усіх країн-учасниць з урахуванням їх соціально-економічних потреб. Джерелом основних доходів для бюджетів усіх рівнів є податкові надходження, у тому числі і від зовнішньоекономічної діяльності, які впливають на формування доходної та видаткової частини бюджетів. Види стягнених податків, їх ставки, суми податкових зборів розподіляються між рівнями бюджетів так, щоб оптимально забезпечити потреби економіки країни без надмірного податкового навантаження для фізичних осіб та суб'єктів господарювання. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, одні види податків стягуються на всіх трьох рівнях, інші — на одному або двох рівнях влади. На кожному з рівнів стягуються індивідуальні прибуткові податки, податки з прибутків корпорацій, внески у фонди соціального страхування, податки на спадщину та дарування, акцизи. Оподатковувана сума, величина податкових ставок, порядок справляння визначаються окремо на кожному рівні. Для всіх перерахованих та інших податків, крім федерального рівня, встановлюються ставки у кожному штаті і органі місцевого самоврядування. Цільові програми є ефективним засобом реалізації поставлених державою цілей і використовуються у фінансово-бюджетній політиці країн, їх розробка повинна здійснюватися відповідно до потреб суспільства в той або інший період розвитку країни. Пріоритетними є цільові програми в галузі науки, освіти, охорони здоров'я, підтримки малого й середнього бізнесу, соціальні та інші програми, які відповідають актуальним пріоритетам держави. Важлива роль у забезпеченні економічного зростання, стабільності розвитку економіки, прийнятного рівня зайнятості повинна приділятися підтримці малого й середнього бізнесу, створенню сприятливого інвестиційного клімату, розвитку самоврядування на основі цивільно-правових відносин, створення незалежної кваліфікованої судової системи. Бюджетне планування, орієнтоване на результат, одержало достатньо суттєве поширення в діяльності державних органів багатьох розвинених країн, найбільший досвід з його впровадження напрацьований у Сполучених Штатах Америки, зокрема програмно-цільовий метод планування видатків бюджету.

Фінансово-бюджетна політика відіграє значну роль, як вагомий інструмент соціально-економічного розвитку країни, суттєве значення мають цільові програми, за допомогою яких держава може, вирішуючи конкретні завдання, створювати умови для економічного зростання в країні.

ВИСНОВКИ

Фінансово-бюджетна політика відіграє значну роль, як вагомий інструмент соціально-економічного розвит-

ку країни, суттєве значення мають цільові програми, за допомогою яких держава може, вирішуючи конкретні завдання, створювати умови для економічного зростання в країні. Бюджетна політика є складовою системи макроекономічного регулювання. Соціально орієнтована економіка є оптимальним варіантом розвитку з точки зору ефективності і динамічності, так як вона постійно удосконалюється відповідно до потреб населення, вирішити це завдання можливо використовуючи відповідний економічний механізм реалізації фінансово-бюджетної політики. Дієвість бюджетно-податкової політики може бути встановлена при визначенні критеріїв формування бюджету, розширення бази оподаткування в цілях досягнення оптимального оподаткування; ступінь задоволення потреб населення у суспільних благах. Фінансово-бюджетна політика впливає на формування й використання державних коштів через податкову й бюджетну системи. Наявність у бюджетно-податковій політиці основних фінансових складових надає можливість державі здійснювати регулювання суспільно-економічним розвитком як за рахунок зміни порядку оподаткування і залучення додаткових доходів, так і структури видатків бюджету, які виникають у зв'язку з виконанням державою своїх функцій і сприяють відтворенню економічних і соціальних відносин. Державні видатки і податки активно використовуються державним управлінням для впливу на економічний стан країни, держава може впливати на сукупний попит і валовий внутрішній продукт. Задля забезпечення передумов економічного зростання важливим є підтримка суттєвих обсягів інвестицій в людський капітал, в тому числі і за рахунок бюджетних видатків із проведенням контролю та аудиту ефективності їх здійснення. Основний напрям у країнах із трансформаційною економікою здійснювався на тому, що перетворення повинні сприяти ефективному використанню обмежених фінансових ресурсів шляхом упорядкування форм власності, ціноутворення, удосконалення податкового регулювання. Ефективність використання бюджетних коштів можлива за умови здійснення структурних змін державних інститутів, подальшого розвитку інституційного бюджетного середовища. Цільові програми є ефективним засобом реалізації поставлених державою цілей і використовуються у фінансово-бюджетній політиці країн, їх розробка повинна здійснюватися відповідно до потреб суспільства в той або інший період розвитку країни. Пріоритетними є цільові програми в галузі науки, освіти, охорони здоров'я, підтримки малого й середнього бізнесу, соціальні та інші програми, які відповідають актуальним пріоритетам держави. Фінансово-бюджетна політика є важливим інструментом державного управління економікою і одним з основних засобів забезпечення поступового процесу економічних перетворень, соціального захисту населення, може впливати на підвищення ступеня керованості процесами суспільного відтворення і підвищення добробуту населення.

Література:

1. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Кансва, М.Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.

2. Самуельсон Пол Э., Нордхаус Вильям Д. Экономика. 19-е изд.: пер.с англ. М.: Вильямс, 2015. 1360 с.

3. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.

4. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.:Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

5. Чугунов І.Я., Ігнатенко А.Б. Податок з доходів фізичних осіб у системі фінансово-економічного регулювання // Фінанси України. 2006. № 4. С. 3—14.

6. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. and other. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.

7. Chugunov I., Kachula S. State financial policy as a component of socioeconomic development of society. The potential of modern science. volume 2. Sciemcee Publishing. London, United Kingdom. 2019. pp. 29—44.

8. Чугунов І.Я., Нікітішин А.О. Податкова безпека держави. Вісник КНТЕУ. 2019. № 4. С. 31—41.

9. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності. Scientia Fructuosa. 2023. № 4. С. 19—31.

10. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.

References:

1. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehulivannia ekonomiky: monohrafiia [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.

2. Samuel'son, P.E. and Nordkhaus, V.D. (2015), Ekonomyka [Economics], Vyl'iams, Moscow, Russia.

3. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", Visnyk KNTEU, vol. 2, pp. 87—98.

4. Chuhunov, I.Ya. (2021), Biudzhethna stratehiia suspil'noho rozvytku [Budget strategy for social development], Kyiv.nats.torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

5. Chuhunov, I.Ya. and Ihnatenko, A.B. (2006), "Personal income tax in the system of financial and economic regulation", Finansy Ukrainy, vol. 4, pp. 3—14.

6. Chugunov, I. Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), Budget policy of social development, Scientific Route, Tallinn, Estonia.

7. Chugunov, I. and Kachula, S. (2019), "State financial policy as a component of socioeconomic development of society", The potential of modern science, volume 2. Sciemcee Publishing. London, United Kingdom. pp. 29—44.

8. Chuhunov, I.Ya. and Nikitishyn, A.O. (2019), "Tax security of the state", Visnyk KNTEU, vol. 4, pp. 31—41.

9. Chuhunov, I.Ya. and Makohon, V.D. (2023), "Budget and tax policy in conditions of uncertainty", Scientia Fructuosa, vol. 4, pp. 19—31.

10. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", Public and Municipal Finance, vol. 12 (1), pp. 1—11. *Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.*

УДК 658.8:004

О. О. Кабанова,
к. е. н., доцент кафедри логістичного менеджменту,
Філія Класичного приватного університету у м. Кременчук
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9206-3995>
М. І. Ус,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4849-0331>
А. С. Єремєєва,
цифровий маркетолог, *Travelpayouts*
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1878-4577>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.131

РОЗВИТОК МОБІЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: ЗМІНИ У СПОЖИВЧІЙ ПОВЕДІНЦІ В ЕРУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

О. Kabanova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Logistics Management,
Branch of the Classical Private University in Kremenchuk
M. Us,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
A. Yermieieva,
Head of SMM at Travelpayouts

DEVELOPMENT OF MOBILE MARKETING: CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR IN THE DIGITAL TECHNOLOGY ERA

Дослідження спрямоване на визначення особливостей змін у поведінки сучасних споживачів внаслідок використання інструментів мобільного маркетингу. Для цього було проведено аналіз глобального ринку мобільного маркетингу, що дало змогу побачити його динамічне зростання. З'ясовано, що мобільні платформи стали основними каналами для взаємодії бізнесів із клієнтами, що призвело до збільшення обсягів ринку мобільної реклами та мобільних додатків. Було систематизовано основні інструменти мобільного маркетингу, що дало змогу виокремити ключові компоненти, такі як мобільні додатки, мобільна реклама, геолокаційні сервіси та персоналізовані push-сповіщення. Кожний з цих інструментів відіграє важливу роль у створенні індивідуальних і персоналізованих комунікацій з клієнтами, що підвищує їхню залученість та лояльність до брендів. За результатами проведеного дослідження представлено аналіз змін у споживчій поведінці, які відбуваються під впливом мобільних маркетингових інструментів. Було виявлено, що мобільні пристрої стали невід'ємною частиною повсякденного життя, а процес прийняття рішень щодо покупок значно посунувся у бік мобільних платформ.

Mobile marketing, as an integral part of the digital era, has brought about significant transformations in consumer behaviour, changing how consumers interact with brands and their expectations of the purchase process. These changes have led to modern consumers relying more on mobile devices to make decisions and purchases, driving brands to adapt their marketing strategies

to the new digital realities. The study aims to identify the peculiarities of changes in the behaviour of modern consumers due to the use of mobile marketing tools. The study was conducted using scientific cognition methods, namely description, economic and statistical analysis, induction and deduction, and methods of structuring and grouping. The study assessed the global mobile marketing market, which made it possible to see its dynamic growth, driven by the rapid development of mobile device technologies and changing consumer preferences. The study found that mobile platforms have become the main channels for businesses to interact with customers, leading to an increase in the market for mobile advertising, mobile applications and other marketing tools. The author then systematised the main mobile marketing tools, which made it possible to identify the key components, including mobile applications, mobile advertising, geolocation services, personalised push notifications, etc. It was noted that each tool is essential in creating individual and personalised communications with customers, increasing their engagement and brand loyalty. The study analysed changes in consumer behaviour due to mobile marketing tools, which showed that mobile devices had become an integral part of everyday life, and the purchase decision-making process has primarily shifted to mobile platforms. Further research can be aimed at a more detailed study of each mobile marketing tool on consumer behaviour. Additionally, it would be beneficial to explore the long-term effects of mobile marketing on brand loyalty and consumer trust, as well as the implications of emerging technologies such as artificial intelligence and augmented reality in shaping future marketing strategies.

Ключові слова: мобільні додатки, мобільний маркетинг, мобільна реклама, геолокаційні сервіси, штучний інтелект, таргетована реклама.

Key words: mobile applications, mobile marketing, mobile advertising, geolocation services, artificial intelligence, targeted advertising.

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

В сучасному світі важко уявити, що смартфони колись не були основним засобом доступу до Інтернету. До недавнього часу домінуючу роль відігравав персональний комп'ютер. Однак стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінив структуру споживчої поведінки і спосіб взаємодії користувачів із брендами. Ще у 2008 році аналітик компанії КРСВ (Kleiner Perkins Caufield Byers) М. Мікер передбачала, що до 2014 року мобільні пристрої випередять стаціонарні засоби доступу до Інтернету [1]. Це передбачення згодом здійснилося, і сьогодні мобільний Інтернет став невід'ємною частиною цифрового середовища. Також передбачив ці можливості і Е. Шмідт, представник Google, який того ж 2008 року закликав підприємства використовувати підхід "Mobile First", тобто "спочатку мобільний" при розробці веб-сайту, орієнтованого на смартфони та їх користувачів [2]. Ці зміни в цифровому просторі сприяли суттєвим трансформаціям у мобільному маркетингу, що вплинуло на формування нових моделей споживчої поведінки.

Отже, актуальність дослідження зумовлюється, тим, що мобільний маркетинг поступово став одним з найважливіших інструментів для бізнесу в умовах швидкої еволюції цифрових технологій. Сьогодні більшість споживачів використовують мобільні пристрої не тільки для

доступу до інформації, але й для здійснення покупок, взаємодії з брендами та прийняття рішень. Саме ця тенденція змушує компанії переглядати свої стратегії і адаптуватися до змін у поведінці споживачів, інтегруючи мобільні технології в усі аспекти маркетингу: від аналітики до таргетованої реклами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова база дослідження обраної теми складалася з низки різноманітних джерел, які охоплювали ключові аспекти цієї теми. Зокрема, автори Д. Джаярама, А. Манрай і Л. Манрай досліджували ефективне використання маркетингових технологій у Східній Європі, включаючи веб-аналітику, соціальні мережі, аналітику клієнтів та мобільні додатки [2]. Їх дослідження привнесло цінну інформацію про практичне застосування технологій у маркетингу, що було важливо для розуміння впливу саме мобільного маркетингу на споживчу поведінку в регіональному контексті.

В. Кумар та С. Міттал досліджували практики, виклики та можливості мобільних маркетингових кампаній. В своєму дослідженні автори зосередилися на аналізі сучасних методів проведення мобільних кампаній, а також на визначенні основних проблем, з якими зіштовхувалися маркетологи під час їх реалізації в епоху цифрових технологій [3].

Українські дослідники цифрових технологій у маркетингу О. Яшкіна, М. Чайковська та В. Філатова акцен-

тували увагу на особливостях використанні штучного інтелекту в мобільному маркетингу [4]. Результати їх дослідження заклали основу для оцінки впливу новітніх технологій на розвиток мобільних маркетингових стратегій, а також вивчення перешкод та перспектив використання штучного інтелекту в мобільному маркетингу.

Д. Мадук досліджував передумови впровадження мобільного маркетингу малими та середніми підприємствами, звертаючи особливу увагу на галузеві особливості. Його дослідження дозволяло зрозуміти, як різні галузі приймали й інтегрували мобільні маркетингові технології, що було важливим для аналізу їхнього впливу на підприємницьке середовище [5].

В дослідженні С. Ез та ін. було проаналізовано прийняття мобільних маркетингових технологій малими та середніми підприємствами (далі МСП) у Великій Британії з точки зору еволюційного процесу. Такий підхід дозволив забезпечити глибину аналізу, демонструючи етапи адаптації мобільного маркетингу у МСП та його вплив на бізнес [6].

В своєму дослідженні І. Грабович проаналізував світові тенденції у застосуванні інструментів цифрового маркетингу, що дало змогу зрозуміти глобальний контекст використання мобільних технологій у маркетингу та оцінити, як світові тренди впливали на місцеві ринки, і які нові можливості відкривалися для бізнесу [7].

Автори А. О. Кримська, У. О. Балик та І. О. Клімова розглядали цифрову трансформацію в маркетингу, акцентуючи увагу на нових підходах та можливостях [8]. Їх дослідження підкреслило важливість адаптації до цифрових змін і можливості, що виникали завдяки використанню мобільних маркетингових інструментів.

Таким чином, вищезгадані дослідження та публікації становлять лише частину багатогранного поля сфери мобільного маркетингу. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, розкриття особливостей його розвитку в епоху цифрових технологій потребує додаткових розвідок і осучаснення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у висвітленні особливостей змін у поведінки сучасних споживачів внаслідок використання інструментів мобільного маркетингу. Згідно мети, перед дослідженням постають певні завдання, а саме: дати оцінку глобального ринку мобільного маркетингу, систематизувати основні інструменти мобільного маркетингу, а також з'ясувати особливості зміни поведінки споживачів внаслідок використання інструментів мобільного маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Станом на початок 2024 року, на мобільні пристрої припало приблизно половина веб-трафіку в усьому світі, а в IV кварталі 2023 року мобільні пристрої (за винятком планшетів) згенерували 58,67% світового трафіку веб-сайтів [9]. З початку 2017 року мобільні телефони та смартфони стабільно утримували частку 50% у світовому Інтернет-трафіку, а в 2020 році перетнули її (рис. 1). Через нерозвиненість інфраструктури та фінансові обмеження багатьох ринків, що розвиваються, пропустили етап стаціонарного Інтернету і відразу перейшли до мобільного. Індія, Нігерія, Гана та Кенія — яскраві приклади країн із високою часткою мобільного трафіку, де мобільні пристрої генерують більшість Інтернет-трафіку [9].

Найпопулярніші дії у сегменті мобільному Інтернеті в усьому світі включають перегляд фільмів і відео онлайн, користування електронною поштою та доступ до соціальних мереж. Додатки є дуже популярним способом перегляду відео на ходу, а найбільш завантажуваними розважальними додатками в Apple App Store є Netflix, Tencent Video та Amazon Prime Video.

Отже, з наведених на рисунку 1 даних видно, що частка мобільного Інтернету продовжує зміцнювати свої позиції основного засобу доступу до мережі в багатьох регіонах світу. Зростання мобільного трафіку зумовлено не лише розвитком технологій, а й

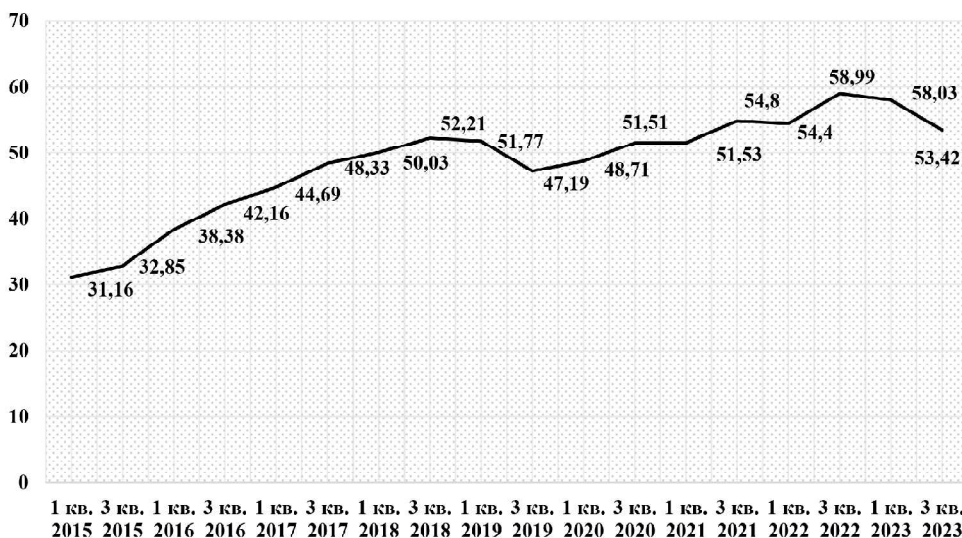


Рис. 1. Частка відвідуваності веб-сайтів з мобільних пристроїв у всьому світі з 1 кварталу 2015 року до 4 кварталу 2023 року, %

Джерело: складено авторами на основі даних [9].

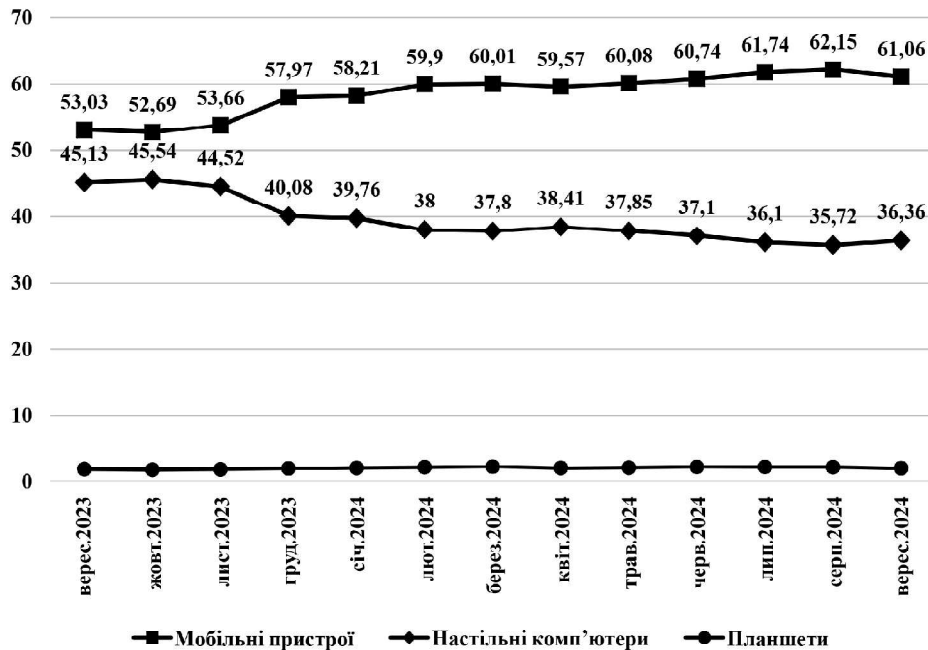


Рис. 2. Частка ринку настільних, мобільних і планшетних комп'ютерів у світі (вересень 2023 — вересень 2024), %

Джерело: складено авторами на основі даних [11].

структурними особливостями цифрових ринків, що розвиваються. В країнах із недостатньо розвинутою інфраструктурою стаціонарного Інтернету мобільні пристрої стали головним засобом доступу, що підкреслює значення смартфонів у глобальній цифровій

економіці. Наведені дані також продемонстрували глибокі зміни в споживчій поведінці, де мобільний доступ стає домінуючим, що потребує від підприємців перегляду їхніх стратегій і переходу до "mobile-first" підходу.

Таблиця 1. Основні інструменти мобільного маркетингу

Інструмент	Характеристика та приклади	Коментар
Мобільні додатки	Програми для смартфонів, що забезпечують доступ до контенту, послуг або продуктів. Наприклад, Netflix, Amazon, Uber.	Мобільні додатки мають суттєві переваги в утриманні аудиторії завдяки персоналізованим можливостям.
СМС-маркетинг	Надсилання коротких текстових повідомлень з рекламною інформацією або спеціальними пропозиціями.	Хоча СМС-маркетинг є традиційним, він досі ефективний для вузької аудиторії і термінових акцій.
Push-сповіщення	Миттєві повідомлення, що надсилаються на мобільні пристрої, навіть коли додаток неактивний.	Інструмент забезпечує високий рівень залученості, якщо використовувати його дозовано та влучно.
Мобільна реклама	Реклама, що відображається на екранах смартфонів у вигляді банерів, відео або інтерактивних оголошень.	Ефективність мобільної реклами залежить від правильного таргетування та креативного підходу.
Геолокаційний маркетинг	Використання місцезнаходження користувачів для пропозицій, зокрема через Google Maps або Foursquare.	Це дає можливість точніше надавати пропозиції, що відповідають потребам користувача у реальному часі.
Соціальні мережі	Використання платформ, як-от Instagram, Facebook або Тік-Ток для реклами і взаємодії з користувачами через мобільні пристрої.	Соціальні мережі — один із найпотужніших інструментів мобільного маркетингу, що охоплює широку аудиторію.
QR-коди	Швидкий доступ до інформації або акцій шляхом сканування кодів смартфонами.	QR-коди досить зручні для швидкої інтеграції офлайн- і онлайн-маркетингу.
Мобільні гаманці та платформи для оплати	Інструменти для мобільних платежів, як-от Apple Pay або Google Wallet, що спрощують процес покупки товарів онлайн.	Вони підвищують зручність для користувача і прискорюють процес конверсії у продажі.

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [1; 4; 6; 7].

Дані щодо володіння пристроями з останнього звіту Datareportal Global Overview за 2024 показали, що 97,6% Інтернет-користувачів у віці 16—24 років є власниками смартфонами [10].

На рисунку 2 наведено частку глобального ринку настільних, мобільних і планшетних комп'ютерів у світі за період з вересня 2023 по вересень 2024.

Отже, аналізуючи представлені на рисунку 2 дані, можна встановити тенденції у використанні різних пристроїв для доступу до мережі Інтернет. Частка мобільних пристроїв постійно зростала протягом року, починаючи з 53,03% у вересні 2023 року до пікової точки у 62,15% у серпні 2024 року, що свідчить про зростання популярності мобільного Інтернету та мобільних пристроїв як основного засобу доступу до мережі. Така динаміка підкреслює зміщення споживчої поведінки в бік мобільних платформ, ймовірно, через покращення технологій та доступність мобільного зв'язку. Одночасно із зростанням мобільного Інтернету спостерігається зниження частки використання настільних комп'ютерів, з 45,13% у вересні 2023 року до 35,72% у серпні 2024 року, що свідчить про зміну уподобань користувачів, які віддали перевагу мобільним пристроям для повсякденних дій, таких як покупки, спілкування, робота чи перегляд інформації. Частка планшетів демонструвала не-

Таблиця 2. Особливості поведінки споживач на різних етапах розвитку мобільного маркетингу

Критерії	Поведінка споживачів до ери мобільного Інтернету	Поведінка споживачів під час впровадження мобільного маркетингу	Сучасна поведінка споживачів
Основні канали комунікації	Фізичні магазини, друковані матеріали, телебачення, радіо. Настільний Інтернет використовувався мінімально.	Мобільні додатки, адаптовані сайти для смартфонів, мобільна реклама.	Мобільні додатки, соціальні мережі, push-сповіщення, месенджери.
Процес покупки	Переважно офлайн, рішення приймалися на основі реклами в традиційних медіа або рекомендацій.	Пошук інформації через смартфони, мобільні додатки, порівняння товарів «на ходу».	Миттєві покупки через додатки, онлайн порівняння товарів, індивідуальні пропозиції.
Взаємодія з брендами	Обмежена взаємодія через торгові точки, телефонні дзвінки, електронну пошту.	Інтерактивна взаємодія через мобільні додатки, сайти, соціальні мережі.	Постійна комунікація через мобільні канали, миттєва зворотна реакція, персоналізація.

Джерело: власна розробка авторів.

значні коливання протягом цього періоду і не перевищила 2,2%, залишаючись менш популярним пристроєм. Це пов'язано, передусім, з тим, що вони не забезпечують достатньої мобільності, як смартфони, і не є настільки потужними для професійної роботи, як настільні комп'ютери.

З метою подальшого аналізу особливостей поведінки споживачів внаслідок впливу мобільного маркетингу, слід виокремити його основні інструменти, що наведені у таблиці 1.

Отже, мобільний маркетинг пропонує широкий арсенал інструментів, кожен із яких виконує різні функції, але всі мають одну мету — оптимізувати взаємодію з користувачем у цифровому просторі. Проте їх ефективність залежить не лише від правильного вибору інструменту, а й від його адаптації до потреб конкретної аудиторії та ринку. Варто також зазначити, що зростання популярності мобільних додатків і соціальних мереж не гарантує автоматичної успішності кампаній без чіткого розуміння поведінкових патернів користувачів. В рамках теми поточного дослідження слід звернути увагу саме на те, як змінилася поведінка споживачів внаслідок використання інструментів мобільного маркетингу. Для цього дані були зведені у таблиці 2, яка демонструє поступовий вплив мобільного маркетингу на поведінку споживачів.

Таким чином, відбулася суттєва еволюція поведінки споживачів, проте деякі важливі аспекти залишаються поза увагою. По-перше, цей перехід супроводжувався значними змінами в довірі до інформаційних джерел. Споживачі, які раніше покладалися на традиційні медіа або рекомендації від знайомих, зіштовхнулися з проблемами інформаційного перевантаження й ненадійної реклами в епоху мобільного маркетингу. По-друге, сучасна поведінка споживачів не просто включає миттєві покупки та персоналізовані пропозиції, але й потребує більш глибо-

кого аналізу їхнього впливу на прийняття рішень. Існує феномен зростання імпульсивних покупок, що підтримується легкістю доступу до мобільних платформ, що створює нові виклики для відповідальних покупок і планування бюджету. По-третє, спостерігається сильна зміна в тому, як споживачі сприймають бренди. В сучасних умовах взаємодія з брендами базується не тільки на покупках, а й на цінностях компанії, прозорості бізнесу і соціальній відповідальності. Мобільні канали дають змогу швидко поширювати інформацію про ці аспекти, що стало ключовим фактором у формуванні лояльності до бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження було досягнуто низку важливих висновків щодо кожного з поставлених завдань. По-перше, оцінка глобального ринку мобільного маркетингу свідчить про його динамічне зростання, яке зумовлене стрімким розвитком технологій мобільних пристроїв і зміною споживчих вподобань. Мобільні платформи стали основними каналами для взаємодії бізнесів із клієнтами, що призвело до збільшення обсягів ринку мобільної реклами, мобільних додатків та інших маркетингових інструментів, таких як push-сповіщення і SMS-маркетинг. По-друге, систематизація основних інструментів мобільного маркетингу дозволила виділити ключові компоненти, серед яких провідне місце займають мобільні додатки, мобільна реклама, геолокаційні сервіси та персоналізовані push-сповіщення. Кожний з цих інструментів відіграє важливу роль у створенні індивідуальних і персоналізованих комунікацій з клієнтами, що підвищує їхню залученість та лояльність до брендів. Нарешті, аналіз змін у поведінці споживачів, які відбулись внаслідок використання мобільних маркетингових інструментів, пока-

зав, що мобільні пристрої стали невід'ємною частиною повсякденного життя, а процес прийняття рішень про покупку значною мірою змістився в сторону мобільних платформ. Споживачі тепер очікують миттєвого доступу до інформації, персоналізованих пропозицій і швидкої взаємодії з брендами через мобільні додатки та інші канали, що змушує бізнеси адаптувати свої стратегії відповідно до нових реалій.

Література:

1. Chaffey D. Mobile marketing statistics compilation. Smart Insights. URL: <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (дата: звернення: 02.10.2024).
2. Jayarama D., Manrai A. K., Manrai L. A. Effective use of marketing technology in Eastern Europe: web analytics, social media, customer analytics, digital campaigns and mobile applications. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 2015. Vol. 20, no. 39. P. 118—132. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.07.001> (дата: звернення: 02.10.2024).
3. Kumar V., Mittal S. Mobile marketing campaigns: practices, challenges and opportunities. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2020. Vol. 21, no. 4. P. 523—539. URL: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.105996> (дата: звернення: 02.10.2024).
4. Яшкіна О., Чайковська М., Філатова В. Штучний інтелект в мобільному маркетингу: умови, перешкоди та перспективи використання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 2. С. 53—60. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/102> (дата: звернення: 02.10.2024).
5. Maduku D. K. Antecedents of mobile marketing adoption by SMEs: does industry variance matter? *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 2021. Vol. 31, no. 3. P. 222—249. URL: <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1956847> (дата: звернення: 02.10.2024).
6. Examining mobile marketing technology adoption from an evolutionary process perspective: the study of the UK service SMEs / S. C. Eze et al. *International Journal of Business Information Systems*. 2021. Vol. 37, no. 2. P. 151—181. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2021.115365> (дата: звернення: 02.10.2024).
7. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 42. P. 34—41. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-6> (дата: звернення: 02.10.2024).
8. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794> (дата: звернення: 02.10.2024).
9. Percentage of mobile device website traffic worldwide from 1st quarter 2015 to 4th quarter 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/277125/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices/> (дата: звернення: 02.10.2024).
10. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/> (дата: звернення: 02.10.2024).
11. Desktop vs mobile vs tablet market share worldwide Sept 2023 — Sept 2024. Statcounter. URL: <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet> (дата: звернення: 02.10.2024).

/gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet (дата: звернення: 02.10.2024).

References:

1. Chaffey, D. (2024), "Mobile marketing statistics compilation", Smart Insights, [Online], available at: <https://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>, (Accessed 2 October 2024).
2. Jayarama, D., Manrai, A. K. and Manrai, L. A. (2015), "Effective use of marketing technology in Eastern Europe: Web analytics, social media, customer analytics, digital campaigns and mobile applications", *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, [Online], vol. 20, no. 39, pp. 118—132. <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.07.001>.
3. Kumar, V. and Mittal, S. (2020), "Mobile marketing campaigns: Practices, challenges and opportunities", *International Journal of Business Innovation and Research*, [Online], vol. 21, no. 4, pp. 523—539. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.105996>.
4. Yashkina, O., Chaykovska, M. and Filatova, V. (2020), "Artificial intelligence in mobile marketing: conditions, obstacles and prospects of using", *Marketing and Digital Technologies*, [Online], vol. 4, no. 2, pp. 53—60, available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/102> (Accessed 2 October 2024).
5. Maduku, D. K. (2021), "Antecedents of mobile marketing adoption by SMEs: Does industry variance matter?", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, [Online], vol. 31, no. 3, pp. 222—249. <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1956847>.
6. Eze, S. C., Chinedu-Eze, V. C., Nwanji, T. and Bello, A. O. (2021), "Examining mobile marketing technology adoption from an evolutionary process perspective: The study of the UK service SMEs", *International Journal of Business Information Systems*, [Online], vol. 37, no. 2, pp. 151—181. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2021.115365>.
7. Hrabovych, I. V. (2022), "Global trends in the application of digital marketing tools", *Uzhhorod National University Herald*, [Online], vol. 42, pp. 34—41. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-6>.
8. Krymska, A. O., Balik, U. O. and Klimova, I. O. (2023), "Digital transformation in the field of marketing: new approaches and opportunities", *Academic Visions*, [Online], vol. 26, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794> (Accessed 2 October 2024).
9. Statista (2024), "Percentage of mobile device website traffic worldwide from 1st quarter 2015 to 4th quarter 2023", available at: <https://www.statista.com/statistics/277125/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices/> (Accessed 2 October 2024).
10. Datareportal (2024), "Datareportal global overview", available at: <https://datareportal.com/> (Accessed 2 October 2024).
11. Statcounter (2024), "Desktop vs mobile vs tablet market share worldwide Sept 2023 — Sept 2024", available at: <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet> (Accessed 2 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.

Ю. В. Головчак,
аспірант кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8846-7032>
Г. В. Головчак,
к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8986-4048>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.137

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ЧЕРЕЗ ХМАРНІ РІШЕННЯ

Y. Holovchak,
Postgraduate Student of the Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv
H. Holovchak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND AUDITING THROUGH CLOUD SOLUTIONS

Метою роботи визначено конкретизацію базових напрямів використання цифрових інструментів, зокрема хмарних технологій, для розвитку та вдосконалення бухгалтерського обліку. Розглянуто питання використання нових інформаційних технологій у бухгалтерському обліку та аудиті, визначено роль і значущість хмарних технологій. Доведено, що для сучасного підприємства, за умови виваженого підходу до впровадження хмарних технологій, відкриваються широкі можливості більш ефективного використання ресурсів та оптимізації робочих процесів. Встановлено, що хмарні рішення являють собою доступний варіант для бізнесу, оскільки не потребують наймати команду програмістів. Вони дозволяють масштабувати бізнес, покращувати доступність даних та уникати витрат на утримання обладнання. Також зроблено акцент на тому, що варто приділяти увагу кібербезпеці та обирати захищені сервіси з огляду на цифрову стратегію та сферу бізнесу. Загалом, використання рішень на основі хмарних технологій в бухгалтерському обліку є важливою стратегією для підвищення ефективності та точності облікових процесів.

In the accounting and auditing system, basic information is created, which is necessary for use in other organisation management systems. Still, there is a problem of its unreliability, duplication of various accounting operations, occurrence of errors, and miscalculations. Given this, there is an urgent need to determine the main directions for using modern data analysis technologies, particularly cloud technologies, to ensure a more efficient accounting system and the optimisation of audit tools. Because of this, the work aims to specify the basic directions of using digital tools, particularly cloud technologies, for the development and improvement of accounting. To achieve this goal, it is necessary to determine the main opportunities that digital technologies open for modern

accounting, outline the prospects for using cloud technologies, and formulate recommendations for the further development of accounting in the context of deepening digitalisation. The research used general scientific methods of analysis, synthesis, generalisation, systematisation, and thorn analysis. The study considered the issue of using new information technologies in accounting and auditing, and the role and significance of cloud technologies for auditing were determined. The areas of application of cloud technologies for high-quality accounting and auditing have been systematised. It has been proven that for a modern enterprise with a balanced approach to introducing cloud technologies, there are significant opportunities for more efficient use of resources and optimisation of work processes. It has also been found that cloud solutions are an affordable option for businesses, as there is no need to hire an entire team of programmers to scale a business. Cloud technologies enable enterprises to scale, improve data availability, and reduce hardware costs. Emphasis is also placed on the fact that it is worth paying attention to cybersecurity and choosing protected services given the digital strategy and business sphere. In general, using cloud-based accounting solutions is an essential strategy for improving the efficiency and accuracy of accounting processes.

Ключові слова: хмарні технології, кібербезпека, зберігання даних, віддалене робоче місце, розвиток бізнесу, цифрова трансформація.

Key words: cloud technologies, cyber security, data storage, remote workplace, business development, digital transformation.

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

Підприємці в сучасному світі усвідомлюють важливість упровадження цифрових технологій для всіх сфер управління бізнесом. Не є виключенням і процес бухгалтерського обліку, оскільки він постійно оновлюється й адаптується до умов зовнішнього середовища. Відповідно, оновлення підходів до бухгалтерського обліку з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації — вимога часу та вагомий чинник успішного розвитку бізнесу.

Загалом, бухгалтерський облік відіграє важливу роль у бізнесі будь-якого розміру, але часто не є пріоритетним для його власників, які повинні контролювати і виконувати безліч функцій та щоденних операцій [1]. Однак бухгалтерський облік так чи інакше є невід'ємною частиною ведення бізнесу та складання його фінансової звітності. В той же самий час, тенденції цифровізації економіки вимагають розробки нових методологій обліку, потребують врахування специфіки обліку нематеріальних активів, наприклад, вартості програмного забезпечення чи інтелектуальної власності. Але слід також враховувати, що цифровізація відкриває додаткові можливості перед бухгалтерським обліком і дозволяє більш ефективно використовувати робочий час бухгалтерів та вивільняти їх від рутинної монотонної роботи. Бухгалтерський облік — це процес запису, класифікації та узагальнення фінансових операцій із наступним аналізом отриманих результатів для прогнозування [2]. Його використовують для відстеження витрат і надходжень. Відповідно, всі операції, що виникають в просторі формування та розвитку цифрових послуг також стосуються і бухгалтерського обліку.

Бухгалтерський облік забезпечує збір і аналіз фінансових та статистичних даних, які можуть збері-

гатися за допомогою хмарних технологій, щоб допомогти керівництву ухвалювати ефективні рішення щодо бізнесу. Його основна мета — збирати і узагальнювати корисну інформацію для внутрішнього використання в компанії. Керівники бізнесу збирають дані, які допомагають їм ставити реалістичні цілі, захоплюють стратегічне планування і формують ефективний напрямок розподілу наявних ресурсів компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрові системи та технології у бухгалтерському обліку поступово трансформують звичну структуру управління на підприємстві, а цифровізація бухгалтерського обліку суттєво підвищує якість обробки інформації. Як наслідок, робота кваліфікованого бухгалтера стає більш спрямованою на вдосконалення організації процесу обліку [3].

Як зазначається в наукових працях І. Максимчук, Т. Уманець [4] та А. Семенець [5], однією із ключових тенденцій є автоматизація бухгалтерського обліку. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати низку процесів, таких як обробка первинних документів, нарахування заробітної плати, формування фінансової звітності тощо. Це значно прискорює роботу бухгалтерії, знижує ймовірність помилок і підвищує точність розрахунків.

Іншим важливим напрямом є використання хмарних рішень. Вони дозволяють працювати з документами та даними віддалено, що спрощує взаємодію між підрозділами та співробітниками. Крім того, хмарні сервіси надають можливість економити на купівлі та підтримці програмного забезпечення, оскільки доступ до нього здійснюється через Інтернет. Приклади хмарних сервісів включають Google Drive, Microsoft Office 365, Dropbox тощо [6].

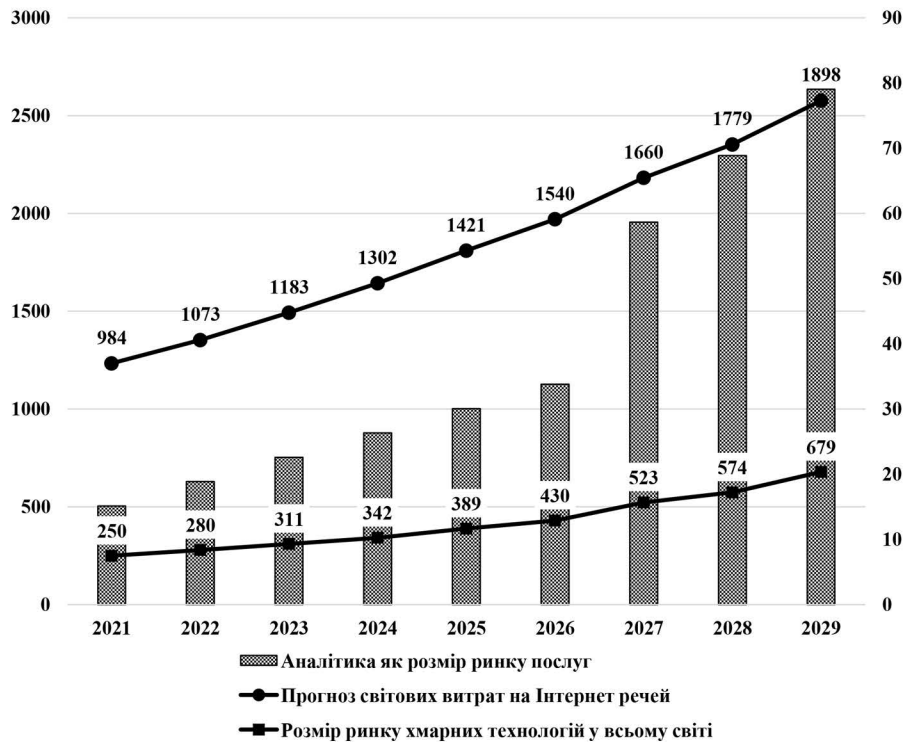


Рис. 1. Динаміка ринку хмарних технологій та інших цифрових інструментів із прогнозом зростання до 2029 року

Джерело: створено авторами на основі даних [7; 8].

Нові системи та методи ведення бухгалтерського обліку були за досить короткий термін впроваджені в роботу великих корпорацій та компаній, які безпосередньо займаються аудиторською й аналітичною діяльністю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Враховуючи доведену актуальність теми, мета дослідження може бути визначена як конкретизація базових напрямів використання цифрових інструментів, зокрема хмарних технологій, для розвитку і вдосконалення бухгалтерського обліку. Для досягнення мети варто визначити основні можливості, що відкривають цифрові технології перед сучасним бухгалтерським обліком, окреслити перспективи використання хмарних технологій і сформулювати рекомендації щодо подальшого розвитку бухгалтерського обліку в контексті поглиблення цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання цифровізації привертають дедалі більше уваги наукової спільноти, при цьому питання переходить з поля зору спеціалістів технічної сфери до інтересів економістів, соціологів, фінансистів тощо. Відповідно, цифровізація сьогодні — це не лише питання технологій, а ще й питання забезпечення економічного розвитку.

Цифровізація — це впровадження в існуючу модель управління бізнесом новітніх ІТ-технологій, оптимізація процесів і масштабування напрямів розвитку. Цифровізованою може вважатися будь-яка компанія, яка має певні характеристики, зокрема такі:

- використовує в роботі різноманітні інструменти обробки даних;
- має налаштовану локальну чи хмарну структуру обміну інформацією та її зберігання;
- впроваджує сучасні ІТ-рішення та обладнання;
- користується спеціалізованим програмним забезпеченням для автоматизації виробничих процесів, поставок, реалізації продукції;
- має в штаті або користується аутсорсинговими послугами ІТ-фахівців.

Цифровізація також є базовим етапом впровадження цифрових технологій, а наступним етапом змін у бізнесі стає цифрова трансформація. ІТ-розвиток полягає в повному перетворенні внутрішньої структури управління з використанням технологій майбутнього, у тому числі, окремо слід наголосити на можливості використання: новітніх хмарних технологій, машинного навчання, віртуальної і доповненої реальності, штучного інтелекту, віртуальних помічників, роботизованих помічників та ботів.

За умови правильного і виваженого впровадження цифрові інструменти здатні повністю змінити принципи ділової активності та спілкування з клієнтами.

Світова статистика застосування хмарних технологій відображає постійне зростання обсягів інформації, що може бути використана для аналізу, а також ринку аналітики хмарних технологій (рис. 1). На рисунку 1 також наведено статистику використання Інтернету Речей, що тісно пов'язаний із хмарними технологіями, оскільки дозволяє систематизувати дані й акумулювати їх для подальшого аналізу.

Традиційного оснащення робочого місця комп'ютером та оргтехнікою В умовах сьогодення вже недостат-

Таблиця 1. Узагальнення причин гальмування процесів упровадження цифрових трансформації та хмарних технологій зокрема

Причина	Опис
Відсутність ефективної системи управління	Без ефективної системи управління у бізнесу виникають проблеми при організації бізнес-процесів, обліку й аналізі даних, контролі фінансових показників та управлінні персоналом. Це призводить до неефективного використання ресурсів, втрати клієнтів і стагнації у розвитку.
Недостатня присутність в онлайн-середовищі обмежує потенціал компанії	Не всі представники бізнесу оцінюють важливість, або недостатньо активно використовують SEO-оптимізацію, електронну комерцію, можливості зберігання даних у хмарних сховищах, перспективи використання віддалених робочих місць.
Обмежені можливості для масштабування	Нестача фінансування та компетентного персоналу може стати перешкодою на шляху впровадження нових технологій, запуску нових продуктів або застосування цифрових інструментів оптимізації бухгалтерського обліку.
Вразливість кібербезпеки компаній і технологічні збої	Найбільш вразлива складова інформаційних систем для підприємств — кібербезпека. Тому впровадження заходів щодо забезпечення безпеки інформації, що зберігається у хмарних сховищах, — основна вимога при впровадженні можливостей використання хмарних технологій.
Недостатньо можливостей для здійснення великих інвестицій, власних розробок чи тестування інноваційних цифрових інструментів	Налагодження системи роботи із хмарними технологіями може часто вимагати великих витрат на старті, які варто заздалегідь планувати та визначати можливості подальшого повернення вкладених коштів.

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 10].

ньо. Також має бути забезпечена мобільність, можливість повноцінно працювати віддалено, швидко обмінюватися інформацією з колегами й автоматизація рутини. Для підвищення працездатності бухгалтерів запроваджують:

- інтегрованих у внутрішню структуру віддалених віртуальних помічників;
- корпоративні бази даних на хмарних носіях;
- програми для автоматизації процесів, які встановлюються на віддалених серверах.

Використання хмарних технологій відкриває перед бухгалтерами нові можливості, проте є також і об'єктивні причини гальмування процесів упровадження цифрової трансформації та хмарних технологій зокрема (табл. 1).

Загалом, для сучасного бізнесу хмарні технології відкривають значні можливості вдосконалення системи обліку та аудиту, проте слід враховувати в якому саме напрямі починати застосовувати такі інструменти цифрового розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Завдання, які дозволяють вирішити хмарні технології при їх застосуванні в системі бухгалтерського обліку

Цифровий інструмент	Задача, яка може бути вирішена
Ведення обліку замовлень через хмарні технології на віддалених серверах	1. Присутність бізнесу в Інтернеті, наприклад, розміщення в онлайн-каталогах, використання веб-сайтів і мобільних додатків дозволяє збільшити цільову аудиторію та збирати великі дані для подальшої обробки. 2. Електронна комерція дозволить отримувати великі замовлення на рівні B2B, а облік всіх даних щодо замовлень може вестися на віддалених серверах та з використанням віртуального програмного забезпечення.
Робота з даними, планування	1. Аналітика даних для отримання інформації про клієнтів чи обґрунтування бізнес-рішень. 2. Можливості онлайн-планування через власні веб-сайти чи платформи сторонніх виробників, які готові поділитися інформацією хмарних сховищ.
Оптимізація бізнес-процесів в бухгалтерському обліку	1. Можливості віддаленої роботи через хмарні робочі місця покращують бізнес-процеси. Особливу увагу слід звернути на такі інструменти, як хмарне програмне забезпечення та корпоративні соціальні мережі, що дозволить знизити адміністративні витрати. 2. Використання штучного інтелекту для обробки великих масивів даних, що можуть зберігатися у хмарних сховищах для їх подальшого аналізу та використання в процесі вдосконалення системи обліку.

Джерело: узагальнено авторами на основі [11; 12].

Таблиця 3. Сфери застосування хмарних технологій у бухгалтерському обліку

Сфера застосування	Характеристика
Аналіз великих обсягів даних, що акумулюються у хмарних сховищах	Застосування технологій аналізу великих даних у поєднанні з хмарними технологіями для обробки та аналізу великого обсягу фінансової інформації передбачає використання алгоритмів машинного навчання для виявлення аномалій та потенційних ризиків
Електронне аудитування з використанням віддаленого робочого місця	Застосування хмарних електронних бухгалтерських інструментів для автоматизації процесів збору та обробки даних, при цьому здійснюється використання електронних підписів та аутентифікації для забезпечення надійності даних, що акумулювалися в хмарних сховищах
Розумні аналітичні інструменти без потреби купівлі програмного забезпечення на кожен комп'ютер кожного окремого бухгалтера	Використання аналітики для оцінки ризиків та виявлення аномалій в фінансових звітах з подальшою розробкою прогнозних моделей для попередження можливих проблем може здійснюватися за допомогою дорогого програмного забезпечення, яке може бути встановлене лише на одному віддаленому робочому місці
Аудит безпеки і захист даних	Використання технологій для забезпечення конфіденційності та цілісності даних, що зберігаються у хмарних сховищах

Джерело: вдосконалено авторами на основі [3; 11].

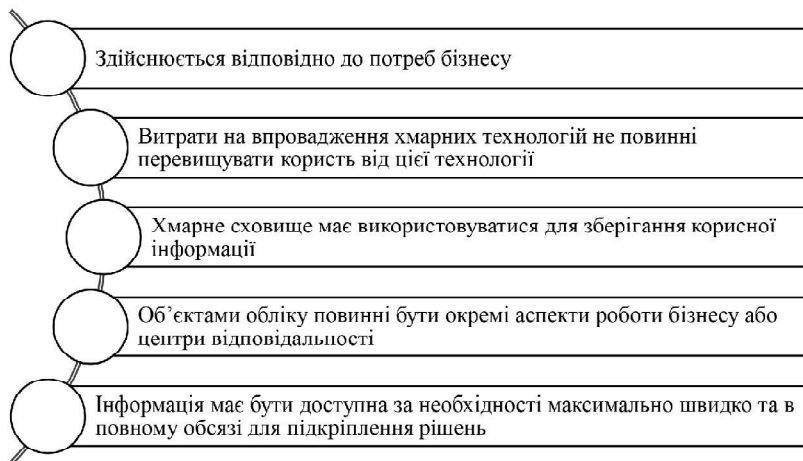


Рис. 2. Нові можливості, що відкривають хмарні технології для аудиту сучасного бізнесу

Джерело: власна розробка авторів.

Враховуючи велику кількість задач, які дозволяють вирішити хмарні технології, можна стверджувати, що цифровізація — один із головних векторів розвитку сучасного бухгалтерського обліку.

Хмарні рішення та no-code/low-code розробка — доступний варіант, коли не потрібно наймати цілу команду програмістів, аби мати можливість масштабувати бізнес. Хмарні технології дозволяють масштабувати бізнес, покращувати доступність даних і знижувати витрати на обладнання. Однак варто також пам'ятати про кібербезпеку й обирати захищені сервіси з огляду на цифрову стратегію та сферу бізнесу.

Використання рішень на основі хмарних даних в бухгалтерському обліку є важливою стратегією для підвищення ефективності та точності облікових процесів. Використання новітніх інформаційних технологій відкриває перед бухгалтерами додаткові можливості (табл. 3).

Більш широке використання хмарних технологій допоможе бухгалтерам об'єднувати інформацію з розрізнених

джерел даних для подальшого аналізу, візуалізувати фінансові показники та інші дані, і навіть виявляти закономірності та нетипові операції на основі роботи з даними, що зберігаються на віддалених носіях.

Відтак, застосування хмарних технологій відкриває нові можливості проведення аудиту для сучасного бізнесу (рис. 2).

Отже, ухвалення рішення про використання хмарних технологій має бути виваженим і відповідати реальним потребам бізнесу, а не бути відповіддю на загальні тренди цифровізації сучасного економічного простору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Питання цифрової трансформації стають дедалі більш актуальними та привертають увагу наукової спільноти, проте зростання обсягу наукових праць в означеній сфері висвітлюють також значний перелік питань, пов'язаних з цифровізацією, що вимагають більш детального розгляду.

Щоб допомогти узгодити теорію та практику, важливо зрозуміти поширеність і характер застосовуваних хмарних технологій та інших сучасних цифрових аналітичних інструментів у практиці обліку та аудиту. Проведене дослідження дозволило зробити висновок про те, що багато представників бізнесу, не повною мірою використовують можливості хмарних технологій для того, щоб зробити аудит точнішим, надійнішим і менш витратним. Можна виділити лише напрями руху у бік впровадження аналітики великих даних, що зберігаються в хмарних сховищах.

Одне з дискусійних питань, що може бути розглянуто науковою спільнотою в перспективі, стосується захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки при використанні хмарних технологій. Тут варто

розглядати як технічні особливості формування системи кіберзахисту, так і фінансові аспекти розробки та впровадження інструментів захисту персональних даних.

Література:

1. Цілі сталого розвитку як фактор удосконалення системи бухгалтерського обліку / Ю. Серпенінова та ін. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 373—391. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-373-391> (дата звернення: 03.10.2024).
2. Makarenko I., Plastun A. The role of accounting in sustainable development. *Accounting and Financial Control*. 2017. Vol. 1, no. 2. pp. 4—12. URL: [https://doi.org/10.21511/afc.01\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/afc.01(2).2017.01) (дата звернення: 03.10.2024).
3. Лучко М. Р. Пізнання в розвитку теорії бухгалтерського обліку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. № 1 (45). С. 33—38. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4221?locale=ru> (дата звернення: 03.10.2024).
4. Максимчук І. А., Уманець Т. М. Організація внутрішнього аудиту на підприємствах: ризик-орієнтований підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 8. С. 15—18. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/25786> (дата звернення: 03.10.2024).
5. Семенець А. О. Внутрішній аудит у системі управління підприємством торгівлі: монографія. Харків, 2019. 373 с.
6. Тенюх З., Пелех У. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66> (дата звернення: 03.10.2024).
7. Азаренков Г., Мельянова Л., Головач Г. Бухгалтерський облік у цифрову епоху: стратегії впровадження та оптимізація процесів. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 13 (27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257) (дата звернення: 03.10.2024).
8. Шматковська Т., Дзямучич М. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74, № 1. С. 61—67. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38710> (дата звернення: 03.10.2024).
9. Шендерівська Ю. Трансформація функцій бухгалтера під впливом глобальних викликів. Облік і фінанси. 2022. № 4 (98). С. 23—31. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4\(98\)-23-31](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4(98)-23-31) (дата звернення: 03.10.2024).
10. Муравський В., Шевчук О. Глобальна трансформація ролі бухгалтерського обліку і контролю в умовах цифрової економіки. Світ фінансів. 2024. № 1 (78). С. 39—58. URL: <https://doi.org/10.35774/SF2024-01.039> (дата звернення: 03.10.2024).
11. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики / Л. Мельник / та ін. Механізм регулювання економіки. 2024. № 2 (104). С. 54—60. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> (дата звернення: 03.10.2024).
12. Шкуліпа Л. В. Розвиток бухгалтерського обліку у вимірі міжнародних стандартів фінансової звітності та інноваційних технологій: методологія та практика: монографія. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В.; ТПК "Орхідея", 2020. 616 с. URL: https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/juk/shkulipa_monogr_2020.pdf (дата звернення: 03.10.2024).

References:

1. Serpeninova, Yu., Makarenko, I., Fominov, R. and Makarenko, S. (2024), "Goals of sustainable development as a factor in improving the accounting system", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, [Online], vol. 6, pp. 373—391. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-373-391>.
 2. Makarenko, I. and Plastun, A. (2017), "The role of accounting in sustainable development", *Accounting and Financial Control*, [Online], vol. 1, no. 2, pp. 4—12. [https://doi.org/10.21511/afc.01\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/afc.01(2).2017.01).
 3. Luchko, M. R. (2015), "Cognition in the development of accounting theory", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*, vol. 1 (45), pp. 33—38, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4221?locale=ru>, (Accessed 3 October 2024).
 4. Maksymchuk, I. A. and Umanets, T. M. (2021), "Organizing internal audit at enterprises: a risk-based approach", *Economics. Finances. Law*, [Online], vol. 8, pp. 15—18, available at: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/25786>, (Accessed 3 October 2024).
 5. Semenets, A. O. (2019), *Vnutrishnij audyt u systemi upravlinnia pidpriemstvom torhivli* [Internal audit in the trade enterprise management system], Kharkiv, Ukraine.
 6. Teniukh, Z. and Pelekh, U. (2022), "Digitalization of accounting in Ukraine: status and development prospects", *Economy and Society*, [Online], vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66>.
 7. Azarenkov, H., Meliankova, L. and Holovchak, H. (2023), "Accounting in the digital era: implementation strategies and process optimization", *Science and Technology Today*, [Online], vol. 13 (27). [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257).
 8. Shmatkovska, T. and Dzyamulich, M. (2022), "Strategic management accounting in the condition of digital economy", *Galician Economic Journal*, [Online], vol. 74, no. 1, pp. 61—67, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38710>, (Accessed 3 October 2024).
 9. Shenderivska, Yu. (2022), "Transformation of accountant functions under global challenges", *Oblik i Finansy*, [Online], vol. 4 (98), pp. 23—31. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4\(98\)-23-31](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4(98)-23-31).
 10. Muravskiy, V. and Shevchuk, O. (2024), "Global transformation of the role of accounting and control in the digital economy", *World of Finance*, [Online], vol. 1 (78), pp. 39—58. <https://doi.org/10.35774/SF2024.01.039>.
 11. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M. and Tarasenko, S. (2024), "Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and current challenges", *Mechanism of an Economic Regulation*, [Online], vol. 2 (104), pp. 54—60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
 12. Shkulipa, L. V. (2020), *Rozvytok bukhhalterskoho obliku u vymiri mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti ta innovatsiinykh tekhnolohii: metodolohiia ta praktyka: monohrafiia* [Development of accounting in terms of international financial reporting standards and innovative technologies: methodology and practice: a monograph], FOP Lukianenko, V.V.; TPK "Orkhidea", Nizhyn, Ukraine, available at: https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/juk/shkulipa_monogr_2020.pdf, (Accessed 3 October 2024).
- Стаття надійшла до редакції 08.10.2024 р.*

УДК 332:143

Л. М. Пронько,
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту
та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5633-9014>
А. В. Ревкова,
доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри адміністративного
менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2622-5681>
К. Ю. Затайдух,
аспірант, Вінницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3558-2362>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.143

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ЕКОЛОГО- ЕКОНОМІЧНІ ІНДИКАТОРИ ТА МОДЕЛІ

L. Pronko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University
A. Revkova,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Administrative Management
and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University
K. Zataidukh,
Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University

STRATEGIC PLANNING OF BALANCED DEVELOPMENT OF RURAL AREAS: ENVIRONMENTAL
AND ECONOMIC INDICATORS AND MODELS

У статті розглянуто стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій із використанням еколого-економічних індикаторів. Обґрунтовано необхідність інтеграції економічних та екологічних факторів у процес стратегічного розвитку сільських територій. Досліджено взаємозв'язок між економічним розвитком сільських територій і станом їхнього природного середовища, а також досліджують можливості забезпечення зростання сільського господарства і одночасного збереження екологічної рівноваги. Досліджено різні моделі розвитку, що дозволяють забезпечити сталий розвиток, мінімізуючи негативний вплив на природні ресурси та сприяючи зростанню якості життя місцевого населення. Проаналізовано комплексні індикатори, що поєднують економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку. Запропоновано шляхи оптимізації моніторингових систем та коригування стратегій на основі результатів аналізу. Запропоновано комплекс індикаторів для моніторингу збалансованого розвитку та методи оцінки ефективності цих моделей.

The article deals with the strategic planning of the balanced development of rural areas using ecological and economic indicators. The necessity of integrating economic and ecological factors into the process of strategic development of rural areas is substantiated. The relationship between the economic development of rural areas and the state of their natural environment is studied, as well as the possibilities of ensuring the growth of agriculture and the simultaneous preservation of ecological balance are investigated. Various development models have been studied, which allow to ensure sustainable development, minimizing the negative impact on natural resources and contributing to the growth of the quality of life of the local population. Complex indicators combining economic, ecological and social aspects of development were analyzed. Ways to optimize monitoring systems and adjust strategies based on the analysis results are proposed. A set of indicators for monitoring balanced development and methods for evaluating the effectiveness of these models are proposed.

Strategic planning for the balanced development of rural areas is relevant due to modern challenges associated with the degradation of natural resources, demographic changes and economic instability. The main problem is to find effective models for the development of rural areas that would ensure a balance between economic interests and environmental constraints. This issue becomes especially relevant in the context of global climate changes, the reduction of biodiversity and the need to reduce greenhouse gas emissions into the atmosphere.

An important task is to determine the relationship between economic and ecological indicators to ensure the long-term development of rural areas, as well as the development of a strategic plan that will contribute not only to the preservation of ecological systems, but also to the improvement of the quality of life of the population in rural communities.

The purpose of this research is to develop theoretical and methodological approaches to strategic planning of balanced development of rural areas based on the use of ecological and economic indicators and models.

Ключові слова: стратегічне планування, збалансований розвиток, сільські території, еколого-економічні індикатори, моделі розвитку, природні ресурси, економічна стійкість.

Key words: strategic planning, balanced development, rural areas, ecological and economic indicators, development models, natural resources, economic sustainability.

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

Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій є актуальним через сучасні виклики, які пов'язані з деградацією природних ресурсів, демографічними змінами та економічною нестабільністю. Основною проблемою є пошук ефективних моделей розвитку сільських територій, які б забезпечували збалансованість між економічними інтересами та екологічними обмеженнями. Дане питання набуває особливої актуальності в контексті глобальних змін клімату, зменшення біорізноманіття і потреби у зниженні викидів парникових газів в атмосферу.

Важливою задачею є визначення взаємозв'язку між економічними та екологічними індикаторами для забезпечення довгострокового розвитку сільських територій, а також розробка стратегічного плану, який сприятиме не лише збереженню екологічних систем, але й підвищенню якості життя населення в сільських громадах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика збалансованого розвитку сільських територій з урахуванням еколого-економічних підходів привернула увагу значного числа українських науковців. Так, Л. Пронько, І. Свиноус зосереджують свої дослідження на визначенні концепцій сталого розвитку у контексті сільських територій.

Науковці, такі як С. Лутковська, І. Фурман, зосереджуються на використанні інноваційних технологій та підходів у сільському господарстві, зокрема впровадженні практик вирощування органічної продукції, енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії.

Актуальність обраної теми дослідження окреслює необхідність поглиблення досліджень в частині надання підходів для вирішення проблем стратегічного планування збалансованого розвитку сільських територій через застосування еколого-економічних індикаторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного наукового дослідження є розробка теоретико-методологічних підходів до стратегічного планування збалансованого розвитку сільських територій на основі використання еколого-економічних індикаторів та моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільські території відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці біорізноманіття та стабільності екосистем. Збалансований розвиток сільських територій є стратегічно важливим для досягнення екологічно збалансованого господарювання, забезпечення екологічної безпеки та підвищення якості життя сільського населення. Для цього необхідна успішна реалізація цього процесу за умови системного моніторингу еколого-економічних індикаторів, що дозволяють виявляти ризики, визначати напрями коригування політики і впроваджувати заходи для досягнення стійкості розвитку. Однак у сучасних умовах вони стикаються з низкою викликів, пов'язаних із надмірною експлуатацією природних ресурсів, зміною клімату та екологічною нестабільністю. Для досягнення збалансованого розвитку важливим є формування ефективних стратегій, що враховують еколого-економічні індикатори.

Розвиток сільських територій має базуватися на принципах стійкості, що передбачають збалансоване використання природних ресурсів, економічне зростання та соціальну інтеграцію. Стратегічне планування має враховувати інтереси різних груп населення та сприяти довгостроковому розвитку. У цьому контексті важливим є застосування системи індикаторів для оцінки ефективності втілення стратегій збалансованого розвитку [1].

На думку А. Ревкової всі складові сталого розвитку сільських територій безпосередньо чи опосередковано пов'язані із соціальною сферою і спрямовані безпосередньо на розвиток населення сільських територій. У той же час ми виходимо з того, що соціально-економічний розвиток не є самоціллю. Сільська територія, що виступає як формалізована структура соціуму — місцевої спільноти, яка займається економічним розвитком задля підвищення якості життя своїх мешканців. Якість життя населення сільських територій можна виражати через ступінь задоволення матеріальних та духовних потреб громадян [3].

Згідно досліджень, які були проведені Л. Пронько взаємодія між місцевою владою, бізнесом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами є ключовим фактором успішного економічного розвитку. Ці інституції відіграють критичну роль у формуванні економічної політики, залученні інвестицій, розвитку інфраструктури, підтримці підприємництва, та забезпеченні соціальної стабільності. Економічний розвиток територіальних громад може зіткнутися з рядом бар'єрів та проблем, які уповільнюють зростання та розвиток. Ці проблеми варіюються від інфраструктурних недоліків до політичних, соціально-економічних та культурних викликів [2].

Теоретичною основою розробки базових індикаторів є використання структури "проблема індикатор" за тематичними напрямками стійкості сільськогосподарського землекористування. В основу показників збалансованого землекористування покладена система загальних оцінок розвитку агропромислового сектору, які полягають у відображенні стану продовольчої безпеки, навколишнього середовища, економічних та суспільних відносин. Збалансований розвиток сільського господарства передбачає одночасне вирішення цих завдань, що означає, що всі показники пов'язані з продовольством, екологізацією, економічною життєздатністю, соціальними питаннями повинні відповідати прийнятим стандартам. Індикатори сталості запроваджуються для відображення результатів програм, щодо забезпечення населення доступними і безпечними продуктами харчування, збереження природних ресурсів і охорони навколишнього середовища, досягнення рентабельності і конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, підвищення якості життя в сільських регіонах та розвитку сільських територій. Основні завдання, які мають вирішувати індикатори, полягають в одночасному моніторингу стану і зміни економічних, екологічних або соціальних показників, що означає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних питань в загальну площину для надання об'єктивної картини щодо економічного зростання, раціонального використання і відтворення природних ресурсів, ефективного вирішення проблем охорони навколишнього середовища і соціального розвитку. Надійна система індикаторів, які відображають рівень стійкості землекористування є нагальною для прийняття рішень, проведення політики і практики збалансованого сільського господарства, подолання негативних наслідків нераціонального використання земельних та інших природних ресурсів. Кількісні показники стійкості є однією з основних передумов для розробки законодавства, що гарантує стійке сільське господарство.

Для збалансованого розвитку сільського господарства та сільських територій необхідна оцінка не тільки господарсько-економічних показників, але і показників, які характеризують соціальні фактори, що поліпшують якість життя сільського населення. При застосуванні індикаторів сталого землекористування на регіональному рівні найбільш суттєвою є оцінка стійкості розвитку території в результаті реалізації регіональних програм по вирішенню існуючих еколого-економічних проблем.

На думку І. Фурман комплексний підхід до оцінки стану і розвитку сільських територій включає в себе ряд показників по напрямках: оцінка сільської інфраструктури; оцінка людського потенціалу; оцінка ефективності ведення сільського господарства в сільській місцевості; визначення стану використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій; аналіз якості ґрунтів та потенційної врожайності при їх деградації; оцінка загального стану сільських територій згідно з міжнародними стандартами [4].

При відборі і агрегуванні індикаторів розглядаються різні підходи, які розрізняються за структурою і принципами побудови, а перевагу мають показники, які надають кількісну характеристику виділених проблем, спираючись на базу даних офіційної статистики для регіонів. Тільки при виконанні цієї умови система індикаторів сталого розвитку дозволяє не тільки оцінювати стійкість розвитку території, а і коригувати стратегію збалансованого розвитку сільських територій за допомогою еколого-економічних індикаторів.

Еколого-економічні індикатори — це заходи, що використовуються для оцінки взаємозв'язку між екологічними змінами і економічною діяльністю. Вони допомагають аналізувати стан навколишнього середовища, використання природних ресурсів, а також їхні економічні аспекти.

Вплив еколого-економічних індикаторів на збалансований розвиток сільських територій є значущим аспектом, який можна розглядати з кількох сторін. По-перше розглянемо вплив екологічних індикаторів. Вони включають показники якості повітря, води, стану ґрунтів, біорізноманіття. Ці індикатори вказують на стан природних ресурсів, що є основою для сільського виробництва. Збереження природних ресурсів, таких як вода, земля та біорізноманіття, критично важливе для збалансованого розвитку сільських територій. Високий рівень забруднення або виснаження ресурсів може негативно вплинути на якість життя мешканців, їхнє здоров'я та економічну стабільність. По-друге розглянемо вплив економічних індикаторів, які включають в себе вартість виробництва, зайнятість та доходи населення вирішують, наскільки успішно сільські території можуть розвиватися. Також дані індикатори оцінюють рівень доходів населення, зайнятість, динаміку валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення. Вони показують економічну стабільність та добробут мешканців та залежать від доступу до ринків, інфраструктури та соціальних послуг. По-третє це синергія економіки та екології, тобто успішне управління природними ресурсами та екологічними системами може привести до підвищення продуктивності в сільському господарстві, створення нових робочих місць у сфері екологічного туризму та розвитку підприємництва, що в свою чергу покращує економічну ситуацію в сільському регіоні.

Для того щоб розробити стратегічний план збалансованого розвитку сільських територій, потрібно більш детально розглянути індикатори збалансованого розвитку і елементи з яких вони складаються. Екологічні індикатори складаються з індикаторів якості довкілля,

тобто це рівень забруднення повітря, вимірювання концентрації забруднюючих речовин (наприклад, PM_{2.5}, CO₂, NO_x) у повітрі, якість води, включаючи показники, такі як вміст важких металів, хімічні забруднювачі, а також показники біологічного забруднення (бактерії, фітопланктон). Також сюди можна віднести і стан ґрунтів та наявність токсичних речовин, родючість ґрунтів, їх структура та ерозія. Одним із елементів екологічних індикаторів також можна віднести індикатори використання природних ресурсів. Тобто це споживання води, обсяги використаної прісної і зрошувальної води в промисловості, сільському господарстві та побуті, а також видобуток корисних копалин та обсяги видобутку, використання природних ресурсів, таких як нафта, газ, вугілля, руда та використання земель, ступінь землекористування, площі під сільським господарством, лісами, забудовою і природоохоронними територіями.

Екологічні індикатори включають такі елементи як валовий внутрішній продукт (ВВП) на душу населення, який вимірює економічну продуктивність регіону та індекс сталого розвитку, який надає оцінку розвитку з урахуванням екологічних, соціальних і економічних факторів.

Еколого-економічні індикатори грають центральну роль у формуванні стратегій розвитку сільських територій. Їх використання дозволяє створити більш збалансовану, ефективну та адаптивну систему управління територіями, яка відповідає на потреби громади та забезпечує збереження природних ресурсів. Індикатори служать основою для формулювання стратегічних цілей розвитку сільських територій. Наприклад, дані про якість ґрунтів можуть вказувати на необхідність впровадження агрономічних практик, що покращують їх стан. Визначивши цілі, пов'язані із збереженням екосистеми, можна забезпечити довгострокову продуктивність сільського господарства та зменшити негативні впливи на довкілля.

Створення стратегій розвитку сільських територій має ґрунтуватися на комплексному підході, що включає:

- використання геоінформаційних систем для збору та аналізу даних.
- розробку інтегрованих моделей, що поєднують екологічний та економічний аспекти.
- залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Проведення оцінки еколого-економічних індикаторів дозволяє виявити наявні ресурси, їхній стан та потенціал для розвитку. Наприклад, аналіз водних ресурсів може вказати на можливість запровадження нових видів діяльності, таких як екологічний туризм або органічне землеробство. Оцінка ресурсного потенціалу формує базу для інвестування у конкретні сектори економіки. Застосування еколого-економічних індикаторів дозволяє своєчасно виявляти проблеми, пов'язані з деградацією довкілля, та запобігати їх негативним наслідкам. Наприклад, дані про рівень забруднення води можуть сприяти прийняттю рішень щодо модернізації систем зрошення або очищення стічних вод, що в свою чергу позитивно вплине на здоров'я населення і якість продукції.

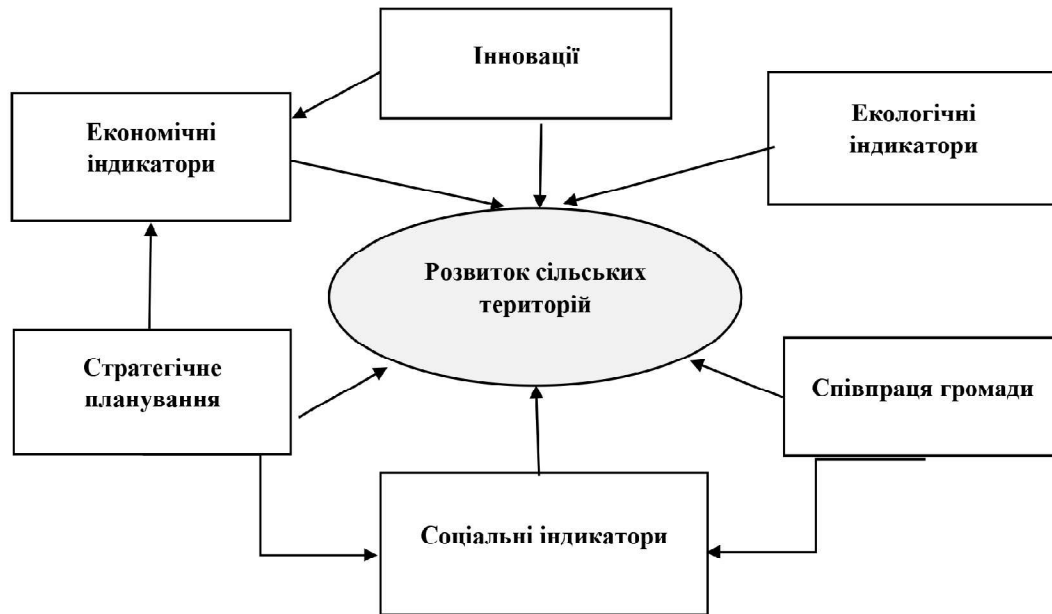


Рис. 1. Вплив еколого-економічних індикаторів на розвиток сільських територій

Індикатори слугують основою для моніторингу виконання стратегій розвитку. Регулярний аналіз показників дозволяє коригувати стратегії у відповідь на зміни в екологічній ситуації або економічних умовах. Це забезпечує гнучкість управлінських рішень і адаптацію до нових викликів, таких як зміна клімату чи соціально-економічні кризові ситуації. Також еколого-економічні індикатори активно використовуються для залучення громади до процесу планування та прийняття рішень. Забезпечення прозорості даних щодо стану довкілля і економіки підвищує усвідомлення мешканців про важливість збереження ресурсів і відповідального використання їх. Це формує культуру участі, де громади можуть долучитися до розробки стратегій розвитку, які відповідають їхнім потребам. Ці еколого-економічні індикатори є важливими для моніторингу та оцінки впливу економічної діяльності на навколишнє середовище. Вони допомагають формувати обґрунтовані рішення щодо збалансованого розвитку, управління ресурсами та оцінки ефективності екологічної політики на регіональному рівні.

Сучасні підходи до управління сільськими територіями вимагають розробки моделей, які здатні враховувати специфіку регіонів, економічний потенціал та екологічні обмеження. Такі моделі повинні інтегрувати еколого-економічні індикатори для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення довготривалої стійкості сільських громад. Основна мета моделей — це досягнення балансу між економічним розвитком, збереженням природних ресурсів та соціальним благополуччям сільських громад.

Розглянемо декілька моделей збалансованого розвитку сільських територій враховуючи еколого-економічні індикатори:

1. Модель збалансованого сільського розвитку. Ця модель базується на концепції сталого розвитку, що включає: економічну стійкість, заохочення місцевого підприємництва, розвиток аграрного сектора та підтрим-

ку кооперацій. Екологічні практики та провадження органічного землеробства, управління природними ресурсами і збереження біорізноманіття. Дана модель базується і на соціальному благополуччі, яке включає підвищення якості життя мешканців, доступ до освіти, медичних послуг та соціальних програм.

2. Технологічна модель розвитку. Дана модель акцентує увагу на використанні сучасних технологій для оптимізації сільських процесів. Вона включає впровадження інновацій, використання новітніх аграрних технологій (precision farming), інформаційних технологій для моніторингу довкілля. Одним із елементів даної моделі є і енергетична ефективність та застосування відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни) для зменшення викидів і витрат енергії.

3. Модель інтегрованого управління ресурсами. Ця модель передбачає комплексний підхід до управління природними та економічними ресурсами: включення моніторингу впливу на довкілля при плануванні та управлінні ресурсами та оцінка взаємозв'язків між різними секторами (агрономія, водне господарство, туризм) для оптимізації використання ресурсів.

4. Модель співпраці та партнерства. Ця модель ставить акцент на колективні дії різних учасників (громади, бізнесу, держави) включаючи співпрацю між державними структурами, приватним сектором та громадами для ефективної реалізації проектів розвитку. Також дана модель включає і залучення громади, включення місцевих жителів у процес прийняття рішень через консультації та участь в розробці проектів.

Наведемо коротку характеристику викладених на рис. 1 компонентів.

На рисунку 1 центральним елементом є розвиток сільських територій, який представляє собою основну мету моделі — збалансований розвиток сільських територій. Цей елемент охоплює підвищення якості життя, економічне зростання, збереження природних ресурсів і розвиток соціальної інфраструктури. Збалан-

сований розвиток характеризується балансом між економічними, соціальними та екологічними інтересами, що дозволяє територіям розвиватися без шкоди для навколишнього середовища.

Елемент моделі "екологічні індикатори" стосується всіх екологічних параметрів, які вимірюють стан навколишнього середовища. До цих параметрів належить якість повітря, яка вимірює рівень забруднюючих речовин, які можуть впливати на здоров'я людей і флори. Якість води, включаючи показники, пов'язані з чистою водою, які необхідні для сільського господарства та побуту. Стан ґрунтів та оцінка родючості та наявності забруднюючих речовин. А також біорізноманіття до якого можна віднести рівень різноманіття видів рослин і тварин, що є критично важливим для екосистем. Екологічні індикатори впливають на розвиток через підтримку натуральних ресурсів та збереження природних систем.

Наступний елемент — це "економічні індикатори", які визначають стан економіки сільських територій, включаючи: валовий внутрішній продукт (ВВП) на душу населення, що вимірює економічну продуктивність та рівень добробуту населення; рівень зайнятості, як один із важливих факторів, що впливає на стабільність та економічний стан регіону та складові доходів, які важливі для розподілу ресурсів та здійснення соціальних програм.

Економічні індикатори відображають фінансову стабільність території і впливають на можливості інвестування в інфраструктуру, соціальні програми й екологічні проєкти.

Такий елемент моделі як "соціальні індикатори" включають доступ до освіти та медичних послуг, а також якість життя населення, що враховує різні аспекти добробуту. Соціальні індикатори зазвичай є критичними для забезпечення соціальної справедливості та рівного доступу до ресурсів. Вони сприяють розвитку громади і залученню місцевого населення до прийняття рішень.

Такі зв'язуючи елементи як "стратегічне планування", яке включає процеси формулювання цілей розвитку та визначення шляхів їх досягнення. Стратегічне планування базується на даних еколого-економічних індикаторів, що забезпечує всебічний підхід до розв'язання проблем; "інновації" відіграють важливу роль у збалансованому розвитку сільських територій. За допомогою нових технологій та методик, підвищується ефективність управління ресурсами.

Загалом, модель показує, що структурування і синергія між еколого-економічними індикаторами є важливими для досягнення збалансованого розвитку сільських територій. Цей підхід дозволяє інтегрувати екологічні, економічні та соціальні аспекти в процес планування, сприяючи збалансованому та тривалому розвитку.

З урахуванням еколого-економічних індикаторів та моделей можна надати кілька пропозицій щодо удосконалення та розвитку стратегічного планування збалансованого розвитку сільських територій:

1. Інтеграція даних та моніторинг, яка включає розробку єдиної бази даних та створення централізованої платформи для збору та аналізу еколого-економічних

даних, що дозволить легше відстежувати зміни і робити висновки.

2. Залучення громади, тобто участь місцевих мешканців у процесі планування та Організації консультацій і опитувань, щоб зібрати думки та потреби громади. Це підвищить рівень залученості та відповідальності. Освітні програми, які включають проведення семінарів і тренінгів для населення з метою підвищення обізнаності про еколого-економічні індикатори та їх значення для сталого розвитку.

3. Розвиток екологічної інфраструктури включає інвестування в "зелені" технології та заохочення програми з міжнародним та національним фінансуванням для переходу на відновлювальні джерела енергії, вести органічне землеробство та природосберігаючі технології. Також до цієї пропозиції можна віднести розвиток екологічного туризму та створення інфраструктури для екологічного туризму, щоб сприяло економічному розвитку сіл, але не завдавало шкоди навколишньому середовищу.

4. Економічні інструменти та стійке фінансування. Вони включають запровадження пільг для сталого бізнесу, створення стимулів для підприємств, які впроваджують екологічно сприятливі практики, надання грантів та субсидії для забезпечення фінансової підтримки для проєктів, спрямованих на сталий розвиток, охорону довкілля та підвищення якості життя.

5. Удосконалення стратегічного планування. Це регулярний перегляд та оновлення стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі на основі отриманих даних та використання сучасних методологій управління проєктами для реалізації поставлених цілей та оптимізації ресурсів.

6. Наукові дослідження та інновації. Співпраця з науковими установами і розробка проєктів та ініціатив, які базуються на дослідженнях у галузі сталого розвитку, екології та економіки. Також це можуть бути інноваційні проєкти, які мають на меті створення хабів для підтримки стартапів у сфері сільського господарства, технологій сталого розвитку та охорони навколишнього середовища.

7. Комунікація та обізнаність. Дана пропозиція включає розробку комунікаційної стратегії, за допомогою якої важливо донести інформацію про засоби та результати сталого розвитку до всіх зацікавлених сторін (громади, бізнес, органи влади).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Удосконалення та розвиток стратегічного планування в сфері збалансованого розвитку сільських територій вимагає комплексного підходу з урахуванням усіх еколого-економічних індикаторів і моделей. Через інтеграцію даних, залучення громади, розвиток інфраструктури, економічну підтримку, адаптивність у плануванні, інновації та ефективну комунікацію можна досягти сталого розвитку, який позитивно вплине на якість життя населення і збереження навколишнього середовища. Крім того, важливо зазначити, що успішна реалізація цих ініціатив може сприяти створенню моделей, які будуть адаптовані до специфіки кожної окремої сільської

території. Це дозволить ефективно вирішувати унікальні проблеми, з якими стикатиметься кожна громада, одночасно враховуючи їхні природні, соціальні та економічні особливості. Лише за цих умов можливо досягти стійкого розвитку, який враховує не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти, що зрештою веде до покращення якості життя на сільських територіях. Створення таких проектів та ініціатив сприяє не тільки локальному розвитку, а й загальному прогресу в масштабах країни, погоджуючи економічні інтереси з екологічною стійкістю та соціальною справедливістю.

Не менш важливою є міжсекторальна діяльність, де державний сектор, приватний бізнес і громадське суспільство повинні працювати в тісній співпраці. Спільні зусилля можуть призвести до створення більш стійкої системи управління ресурсами, де інтереси усіх сторін будуть враховані, а ризики зменшені. Співпраця між різними секторами дозволить об'єднати зусилля для розв'язання спільних проблем, таких як забруднення, втрата біорізноманіття та соціальні нерівності.

Останній, але не менш важливий аспект — це необхідність постійного моніторингу та оцінки впливу впроваджених стратегій та ініціатив. Використання системи показників дозволить виявляти слабкі місця у реалізації програм та вносити корективи у стратегії. Це також дозволить створити прозору систему звітності та відповідальності перед громадами, що підвищить довіру до органів влади та реалізованих проектів.

Література:

1. Лазарева О. В. Оцінка сталого розвитку сільських територій. Сталый розвиток економіки. 2019. № 42.
2. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>
3. Ревкова А. В. Сталый розвиток як ціль функціонування сільських територій. Економічний дискурс. 2022. Вип. 3—4. С. 71—80. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-7>
4. Фурман І. В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5>
5. Лутковська С. М., Зеленчук Н. В. Розвиток біоенергетики в Україні — енергетична та економічна безпека в умовах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021/12.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021/12.2).
6. Гуроров А. О. Методичні засади оцінювання рівня сталості розвитку аграрного сектору економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 5—11.

References:

1. Lazareva, O.V. (2019), "Assessment of sustainable development of rural areas", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 42.
2. Pron'ko, L.M. Zatajdukh, K.Yu. and Chornyj, Ya.I. (2024), "Economic development of territorial communities: essence, features and strategic perspectives", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

3. Revkova, A.V. (2022), "Sustainable development as the goal of the functioning of rural areas", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 3—4, pp. 71—80. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-7>

4. Furman, I.V. (2022), "Formation of strategic directions for the development of rural areas", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, pp. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5>

5. Lutkovska, S. and Zelenchuk, N. (2021), "Bioenergy development in Ukraine — energy and economic security in conditions of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021/12.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021/12.2).

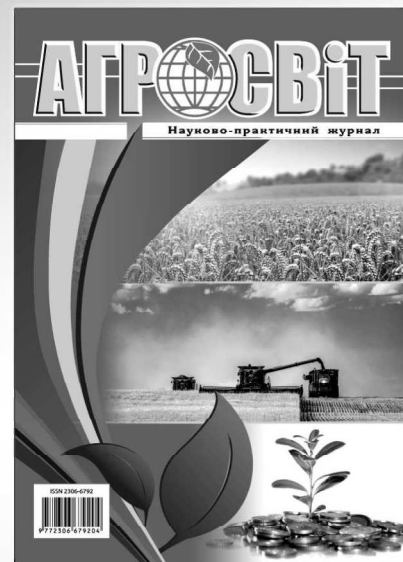
6. Hutorov, A. (2021), "Methodical bases for assessing the level of sustainability of the agrarian sector of economy", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 5—11.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

О. А. Топоркова,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0956-3638>

Л. М. Савчук,

к. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2603-7218>

Є. В. Ковальчук,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6494-4261>

І. В. Долгушин,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3959-5351>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.150

ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

О. Toporkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technology

L. Savchuk,

PhD in Economics, Professor, Ukrainian State University of Science and Technology

Ye. Kovalchuk,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

I. Dolgushyn,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

INTELLECTUAL ANALYSIS TOOLS IN STRATEGIC PLANNING OF BUSINESS PROCESSES

Традиційно, стратегічне планування розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес ухвалення управлінських рішень стосовно майбутніх цільових орієнтирів та розподілу ресурсів.

Сучасні суб'єкти господарювання щодня генерують значні обсяги інформації, яка може бути представлена у формі структурованих та неструктурованих масивів даних, які потенційно містять цінну інформацію, здатну створити конкурентну перевагу.

В роботі наводиться опис розвитку і функціонування підприємства за допомогою ієрархії стратегій. На рівні кожної стратегії (головної, ділової, функціональної та операційної) пропонується використовувати відповідні інструменти розширених аналітичних методів, які виходять за межі традиційної бізнес-аналітики і включають: інтелектуальний аналіз даних, машинне навчання, прогнозування тощо.

Traditionally, strategic planning is seen as an activity aimed at formulating goals and strategies by comparing the available resources of an enterprise with external opportunities that will be used to achieve the goals, or as a process of making management decisions regarding targets and resource allocation. The use of intellectual analysis tools for such planning significantly expands the ability of business entities to adapt to the changing conditions of today.

Modern companies generate significant amounts of information on a daily basis, which can be presented in the form of structured and unstructured data sets that potentially contain valuable information that can create a competitive advantage.

The use of advanced analytical methods that go beyond traditional business intelligence and include data mining, machine learning, forecasting, visualization, semantic analysis, network and cluster analysis, multivariate statistics, modeling, complex event processing, and neural networks is becoming increasingly important.

The paper describes the development and functioning of an enterprise using a hierarchy of strategies. At the level of each strategy (main, business, functional and operational), it is proposed to use appropriate intellectual analysis tools. Attention is focused on Workflow technology, which is based on a process approach, Decision Intelligence, which allows processing large amounts of data and using the results for management decisions, the use of Decision Support System (DSS) and ERP systems. Integration of innovative technologies and modules into companies' operations, distribution of data by business processes, and modeling of the company's position are key aspects of modern business.

Data mining tools provide an opportunity to significantly improve the company's performance, but only when all the features of the company's business processes are taken into account when choosing a tool, implementing it, and supporting it. Software tools for advanced business intelligence help to analyze significant amounts of information to make informed management decisions, prepare management reports, optimize business processes, and formulate and achieve business goals.

Ключові слова: аналітичні методи, управлінське рішення, стратегії розвитку, управління ресурсами, інноваційні технології.

Key words: analytical methods, management decision, development strategies, resource management, innovative technologies.

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

Сучасні підходи до ефективної діяльності з надання якісних послуг, виробництва конкурентоспроможної продукції, свідчать про те, що у довгостроковому періоді прибуток приносять не певні облікові об'єкти (роботи, послуги, продукція) самі по собі, а відповідні процеси їх створення. Отже, в сучасних умовах більш актуальною має стати не якість кінцевого продукту, а ефективність діяльності бізнес-процесів, що здатні створювати певні якісні продукти.

Стратегічний аналіз конкурентної позиції суб'єкта господарювання, і, як наслідок, питання планування бізнес-процесів, набуває все більшої актуальності в контексті успіху компанії. Ключовим аспектом сучасного бізнесу є використання інтелектуальних технологій в системі управління підприємством та ухваленні управлінських рішень стратегічного характеру.

Одним із найбільш важливих і відповідальних напрямів інтелектуального аналізу даних є аналіз обліково-аналітичної інформації, зокрема, даних управлінського обліку. Управлінський облік є визначальним елементом в системі стратегічного планування та управління бізнесом, оскільки він надає інформацію щодо фінансового стану компанії, щодо ключових бізнес-процесів, щодо ринкової кон'юнктури та інших аспектів діяльності підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ефективності планування та розвитку підприємства через оптимізацію стратегій бізнесу та бізнес-процесів досліджували Євтушенко Н. О., Нестеров В. В., Шиш А. М., та Музиченко Т. О., Марценюк О. В., Руда О. Л. та інші вітчизняні науковці.

Тенденції цифрової трансформації в контексті використання програмних інструментів для бізнес-аналітики аналізували Гамалій В. Ф., Гордополов В. Ю., Гросул В. А., Ліщинська Л. Б., Островська Г. Й. та багато інших сучасних дослідників.

Наразі все більшої актуальності для потреб стратегічного планування набуває використання розширених аналітичних методів, які виходять за межі традиційної бізнес-аналітики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В теорії планування виділяють три основні аспекти:

— соціально-економічний, який являє собою вивчення певних закономірностей, що визначають напрями розвитку відповідних процесів;

— методологію планування, за допомогою якої відбувається корегування та регулювання діяльності суб'єкта господарювання. Методологія планування являє собою сукупність стратегічних прогнозів, програм і планів, специфічних принципів і підходів, системи по-

казників і індикаторів, що використовуються в процесі стратегічного планування;

— організаційний, який охоплює комплекс питань, пов'язаних з постановкою кола задач, визначення функцій системи стратегічного розвитку та надання означеної організаційної форми кінцевим результатам.

Основними елементами планування прийнято вважати: масштаб та складність, що вимагає структурування та координування дій виконавців; роль часу, що передбачає реалізацію плану в певний термін, скорочення якого, наприклад, підвищить потенційні можливості підприємства; обмеженість ресурсів, що передбачає раціональне їх використання; рентабельність капіталовкладень та вартість реалізації плану, які внаслідок нестабільності та невизначеності економічної обстановки і кон'юнктури ринку збільшують ризик невдалої реалізації плану.

Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. Основоположні принципи планування, насамперед стратегічного, визначені ще Анрі Файолем і зберігають актуальність за сучасних умов — єдність, безперервність, гнучкість та точність. До сукупності основоположних принципів планування слід віднести і обґрунтований Р. Акоффом принцип участі.

Ключовими елементами стратегічного планування є:

- визначення і формування мети;
- аналіз початкового рівня розвитку підприємства;
- узгодження ресурсів підприємства з потребами ринку;
- розробка системи індикаторів, яка має забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів функціонування підприємства, бути мобільною, адаптивною, здатною відбивати усі зміни його стану.

На сучасному етапі стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління підприємством, і тому в широкому сенсі слова стратегічне планування являє собою, як вважає Хан Д., "планування зростання, розвитку підприємства та інноваційне планування". Отже, результатом стратегічного планування вважаються перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти, як: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінка. Євтушенко Н. О. під час планування діяльності підприємства рекомендує "крім системи загальнообов'язкових цілей враховувати цілі з: нормування витрат ресурсів підприємства (матеріальних та трудових), набору професійних компетенцій менеджерів та інформаційного забезпечення (його рівень, якість)" [1, с. 55].

Кожний окремих компонент комплексу стратегічного планування складається зі структурних елементів, поєднання яких у певній послідовності дає можливість здійснювати власне процес стратегічного планування. Для процесу стратегічного планування характерною є послідовність окремих взаємопов'язаних стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного аналітичного та методичного інструментарію.

Необхідною умовою здійснення ефективного планування на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій в економіці та основних напрямів розвитку галузі, прогнозування потреби у продукції (роботах, послугах) підприємства, прогнозування доступності ресурсів як за ціною, так і за швидкістю доставки, прогнозування розвитку діяльності підприємства.

Стратегічне планування на рівні певного суб'єкта господарювання — це, зазвичай, діяльність верхнього рівня управління, яка визначає перспективи компанії в цілому та формує концептуальну основу для ухвалення управлінських рішень у розрізі майбутніх ринків, товарів, структури бізнес-сегментів, прибутковості та ризиків компанії. Це планування, що здійснюється на основі прогнозів, і є базою для поточного та оперативного планування. Використання для такого планування інструментів інтелектуального аналізу значно розширює можливості адаптації суб'єктів господарювання до мінливих умов сьогодення.

З постійним розвитком інформаційних технологій аналіз бізнес-даних став важливим аспектом управління сучасним підприємством. Завдяки швидкому й оперативному аналізу бізнес-даних підприємства можуть адаптуватися до потреб клієнтів, здійснювати розробку продуктів і стратегій продажу в певній галузі, орієнтуючись на свої бізнес-цілі, а також підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. При цьому, галузі використання інтелектуального аналізу даних є практично необмеженими, зокрема використання його комерційними підприємствами, що реалізують проєкти на основі інформаційних сховищ даних дозволяють отримати суттєві переваги у стратегічному плануванні та конкурентній позиції компанії [2, с. 79].

Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників розглядає стратегію як концептуальну основу розвитку організації, яка визначає систему принципів, пріоритетів, правил та критеріїв ухвалення рішень, що задають вектор розвитку організації на певний період часу.

Науковці, які досліджують питання стратегічного менеджменту доходять висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, в якій виділяються такі рівні:

1) головна (корпоративна) стратегія — визначає загальний план управління підприємством (фірмою, компанією). Ця стратегія є системною і поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності;

2) ділова стратегія — зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній зі сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг. Тут важливо розуміти повний бізнес-процес компанії за обраною сферою, оскільки "обрізаний" бізнес-процес надаватиме спотворене уявлення про результативність обраної стратегії;

3) функціональна стратегія — конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління структурними підрозділами, функціями;

4) операційна стратегія — формує принципи управління ланками організаційної структури як місцями виникнення витрат (філіями, відділами, центрами відпові-

дальності) та ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними), визначає способи вирішення важливих оперативних завдань (закупівля, ланцюги постачання, управління запасами, гарантійний ремонт, доставка до споживача, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Отже, опис розвитку і функціонування підприємства за допомогою ієрархії стратегій пропонуємо представити наступним чином (рис. 1).

Різноманітність класифікації стратегій сучасних суб'єктів господарювання свідчить про значну кількість напрямів (типові стратегії) і шляхів (конкретизовані стратегії) підприємницької діяльності. А кожна стратегія (типова або конкретизована) реалізується на різних підприємствах (організаціях) з певними особливостями, набуває специфічних ознак і потребує індивідуального підходу. Ухвалення відповідних управлінських рішень є зоною відповідальності менеджменту компанії. Інформаційним підґрунтям при цьому є облікові дані, зокрема, дані управлінського обліку, структуровані за обраними стратегіями.

Головна стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися на інтеграції ділових та функціональних стратегій. На нашу думку, дієвим інструментом інтелектуального аналізу, який доцільно використовувати під час формування головної стратегії є технологія Workflow, в основі якої лежить процесний підхід. Ця технологія дозволяє прискорювати адаптацію та зменшувати час реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища [3]. Складовими методики Workflow є: аналіз витрат часу, управління якістю, електронний обмін даними, що дозволяє постійно корегувати головну стратегію. Завдяки цій технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації, що підвищує ефективність діяльності підприємства. Також вітчизняні суб'єкти господарювання активно інтегрують модулі програми SAP у власну діяльність. Зокрема, модуль SAP Process Integration використовується для можливості формування інтеграційного управлінського рішення, SAP Master Data Management вважається ефективною системою обліку розпорядчої, нормативної та довідково-аналітичної інформації на рівні підприємства, SAP Knowledge Management — це платформа управління знаннями, відповідно, SAP Business Intelligence служить платформою в контексті створення корпоративних сховищ даних та бізнес-аналітики [4, с. 74].

Кількість ділових стратегій визначається сферами діяльності підприємства і узгоджується з його організаційною структурою. Система підтримки рішень (Decision Support System, DSS) може бути застосована



Рис. 1. Опис розвитку підприємства за допомогою ієрархії стратегій

Джерело: систематизовано авторами.

для корегування процесу ухвалення стратегічних рішень в бізнесі. Важливим нюансом тут є класифікація та розподіл даних на бізнес-процеси для подальшої роботи з ними. Спираючись на [5] загальними кроками такого процесу можуть бути:

1. Визначення бізнес-процесів, що передбачає аналіз показників компанії з виокремленням ключових процесів, які входять до складу її діяльності.

2. Класифікація даних, що передбачає групування даних, характерних для кожного бізнес-процесу. Здійснюється це за допомогою методів машинного навчання, що дозволяє автоматизувати процес класифікації та зменшити кількість помилок.

3. Розподіл даних: на цьому етапі дані розподіляються на категорії залежно від їх значущості для кожного з бізнес-процесів. Ділові стратегії при цьому доцільно формувати за виробничою, збутовою, іншою діяльністю. Відповідно, дані про виробництво, наприклад, можуть бути розподілені на такі категорії, як: основне виробництво, допоміжне виробництво, обслуговування та ремонт тощо.

4. Побудова моделей: після класифікації та розподілу даних по категоріях будуються моделі, які дозволять аналізувати діяльність підприємства та ухвалювати управлінські рішення на основі отриманих даних. Для побудови моделей доцільно використовувати методи машинного навчання та статистичний аналіз даних.

Кількість функціональних стратегій залежить від основних напрямів діяльності. Також функціональні стратегії доцільно будувати за циклами господарських операцій (цикл заготівлі, цикл виробництва, цикл продажів, цикл оплати). На рівні функціональних стратегій особливої актуальності набуває питання управління ресурсами. Інтегровані рішення для управління ресурсами промислових підприємств (Enterprise Resource Planning, ERP), ланцюжками поставок (Supply Chain Management, SCM) та взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) дають змогу підвищити ефективність роботи підприємства [4, с. 72—

73], оптимізувати управління обмеженими ресурсами, синхронізувати логістичні потоки, організувати ефективну взаємодію з контрагентами.

Система ERP (планування ресурсів) дозволяє формувати цілісну інформацію про ресурси суб'єкта господарювання, забезпечуючи ефективність обробки значного потоку інформації між внутрішніми підрозділами підприємства всіх етапах ланцюжка створення цінності. У набір інтегрованих програм ERP входять: планування виробництва та закупівлі сировини; маркетинг та продаж готової продукції; управління запасами; логістика та оплата. Дана система забезпечує інтегроване представлення основних бізнес-процесів у режимі реального часу з використанням загальних баз даних, які підтримує система управління базами даних. ERP полегшує потік інформації між усіма бізнес-функціями та керує зв'язками із зовнішніми зацікавленими сторонами [6].

Відповідно, управлінська звітність має бути побудована з урахуванням ділових та функціональних стратегій компанії. Саме для потреб управлінського обліку пропонується використовувати такі методи AI, як: інтелектуальний аналіз даних — для ідентифікації нових зв'язків і закономірностей у значних наборах даних; системи, які базуються на експертному досвіді — для планування, оцінки, моніторингу, звітування за ресурсами; нейронні мережі — для виявлення недобросовісної діяльності та шахрайських схем шляхом аналізу великої кількості транзакцій [7].

Використання інструментів інтелектуального аналізу даних для потреб управлінського персоналу та складання управлінської звітності є цілком виправданим, оскільки включає такі елементи:

1. Автоматизацію аналітичних процесів: використання алгоритмів машинного навчання та інших інформаційних технологій для автоматизації аналізу великих обсягів даних, що дозволяє виявити закономірності та тренди, які б залишилися непоміченими під час "ручного" аналізу.

2. Прогнозування та визначення тенденцій: інтелектуальний аналіз даних може допомогти передбачити майбутні тенденції на основі інтерпретації історичних облікових даних, що дає змогу керівництву ухвалювати більш поінформовані рішення.

3. Оптимізацію бізнес-процесів: аналіз даних може допомогти виявити сфери, де управлінські процеси можна оптимізувати або поліпшити. Насамперед, це стосується управління ресурсами: матеріальними, фінансовими, трудовими.

4. Ухвалення рішень на основі фактів: використання даних для ухвалення управлінських рішень дає змогу планувати дії з більшою точністю та реагувати на мінливі зміни в бізнес-середовищі.

Ефективність конкурентної позиції підприємства визначається загальною політикою менеджменту та ресурсного забезпечення, що, відповідно, є операційною стратегією. Операційна стратегія полягає в ухваленні рішень, пов'язаних з розробкою технологічних умов виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його постійної підтримки. Розробка технології виробничого процесу полягає у виборі необхідних виробничих потужностей, технічних умов, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні необхідного рівня ре-

сурсів (матеріальних, фінансових, трудових), а також способу територіального розміщення даного процесу.

Обираючи напрями стратегічного управління та розвитку підприємства, доцільно орієнтуватися на такі ключові етапи: аналіз ринкових можливостей, аналіз ризиків окремих напрямів діяльності, розробка проектів розвитку за бізнес-сегментами, вибір ресурсного забезпечення та джерел фінансування напрямів розвитку.

В умовах "ручного" збору інформації та аналізу даних людиною система стратегічного планування підприємства була низькоефективною. Це було зумовлено такими чинниками, як: орієнтація на короткострокові результати діяльності, відсутність системного контролю за відповідністю результатів операційної діяльності підприємства його стратегічним цілям, фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, нерозвиненість методично-аналітичної бази для аналізу ринку і тенденцій галузі тощо.

Впровадження в практику інструментів інтелектуального аналізу дозволило враховувати фактично нескінченну кількість факторів, що впливають на ключові індикатори бізнесу. Це сприяло тому, що прогноз став максимально точним, що дозволило виробникам продукції та послуг розраховувати потрібну кількість товарів, мінімізуючи витрати, оптимізуючи запаси та, зрештою, покращуючи фінансові результати [8]. Прогнозна аналітика використовує історичні дані та алгоритми машинного навчання для виявлення закономірностей і тенденцій, що дозволяє підприємствам передбачати майбутній попит і завчасно корегувати логістичні ланцюги та обсяги виробництва [9, с. 73].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, стратегічне планування має сприяти розвитку підприємства, що може забезпечуватися: — удосконаленням і оновленням пропозицій для споживача, наданням додаткових послуг щодо сервісного обслуговування в межах збереження предмету бізнесу; — оновленням системи управління, структурними перетвореннями з метою зменшення ціни бізнесу; — відкриттям нових можливостей бізнесу; — оновленням бізнесу внаслідок інноваційних змін предмету бізнесу, за умов достатнього потенціалу розвитку та прийнятної ціни бізнесу.

Інструменти інтелектуального аналізу економічної інформації надають можливість значно покращити роботу суб'єктів господарювання, але лише за умови, якщо під час вибору відповідного інструменту, його впровадженні і підтримці враховується специфіка бізнес-процесів компанії. При цьому важливим моментом є визначення меж бізнес-процесів і врахування типових для компанії циклів господарських операцій. Програмні інструменти інтелектуального аналізу, обрані відповідно до специфічних ознак бізнес-процесів, забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення бізнес-цілей певного суб'єкта господарювання. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть бути спрямовані на дослідження можливостей використання інструментів інтелектуального аналізу для підготовки управлінської звітності за ключовими індикаторами бізнес-процесів.

Література:

1. Євтушенко Н. О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 53—59.

2. Ліщинська Л. Б., Добровольська Н. В. Перспективні програмні інструменти для аналізу даних у бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1 (305). С. 78—83.

3. Марценюк О. В., Руда О. Л., Озвенчук О. А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. *Ефективна економіка*. 2024. №8. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74> (дата звернення 24.09.2024).

4. Островська Г. Й., Островський О. Т. Застосування інтелектуальних інформаційних систем в контексті управління промисловими підприємствами. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 1. Том 7. С. 69—81.

5. Тарасюк А. М., Гамалій В. Ф., Рзаєва С. Л. Шляхи побудови інтелектуальної системи управління агрофірмою. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2023. № 3 (19). URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.-19.197208> (дата звернення 24.09.2024).

6. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Технології Big Data в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Scientific Collection "InterConf+"*. 2023. № 30 (143). URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.002> (дата звернення 24.09.2024).

7. Гнат'єва Т., Яковенко А., Златова М. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. URL: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01> (дата звернення 24.09.2024).

8. Нестеров В. В., Шиш А. М., Музиченко Т. О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-87> (дата звернення 24.09.2024).

9. Балай Н. О., Гордолопов В. Ю. Тенденції цифрової трансформації, що впливають на стратегію логістичних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Граль науки"*. 2023. №26. С. 70—74.

References:

1. Yevtushenko, N. (2023), "Planning as an effective tool of enterprise management in conditions of uncertainties and risk", *Intellect XXI*, vol. 1, pp. 53—59.

2. Lishchynska, L. and Dobrovolska, N. (2022), "Prospective software tools for data analysis in business", *Herald of Khmelnytskyi national university*, vol. 1 (305), pp. 78—83.

3. Martseniuk, O., Ruda, O. and Ozvenchuk, O. (2024), "Opportunities for optimizing business processes and implementing innovative solutions and new technologies", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 24 September 2024).

4. Ostrovska, H. and Ostrovskyy, O. (2023), "The application of intellectual information systems in the

context of industrial enterprises management", *Marketing and Digital Technologies*, vol. 7 (No 1), pp. 69—81.

5. Tarasiyk, A., Gamaliy, V., and Rzaieva, S. (2023), "Ways of building an intelligent agricultural company management system", *Cybersecurity: Education, Science, Technique*, [Online], vol. 3 (19), available at: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal> (Accessed 24 September 2024).

6. Hrosul, V., and Shinkarenko, I. (2023), "Big Data technologies in the system of adaptive development of enterprises retail trade", *Scientific Collection "InterConf+"*, [Online], vol. 30 (143), available at: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.002> (Accessed 24 September 2024).

7. Hnatieva, T., Yakovenko, A. and Zlatova, M. (2024), "Peculiarities of using artificial intelligence for the needs of accounting and enterprise management", *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, [Online], vol. 5, available at: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/index> (Accessed 24 September 2024).

8. Nesterov, V., Shysh, A. and Muzychenko, T. (2024), "Effective economic development of the enterprise through intelligent data analysis: using AI to predict and optimize business strategies", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 59, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal> (Accessed 24 September 2024).

9. Balai, N. and Gordopolov, V. (2023), "Digital transformation trends affecting the strategy of logistics companies", *International scientific journal "Grail of Science"*, vol. 26, pp. 70—74.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

*Ye. Vorobets,
Financial Manager, Master's student of the Department of Financial Analysis
and Audit, State University of Trade and Economics*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6253-3672>

*V. Miniailo,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5867-7135>

*T. Kopotiienko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>

*N. Pryimak,
PhD in Economics, Head of the Department of Management, Finance
and Business Administration, International European University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0206-2577>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.156

DUE DILIGENCE AND PROJECT AUDIT AS TOOLS FOR MANAGING THE LOGISTICS ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

*Є. О. Воробець,
фінансовий менеджер, магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет*

В. П. Міняйло,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет

Т. Ю. Копотієнко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет

Н. В. Приймак,

к. е. н., завідувач кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування, Міжнародний європейський університет

**ДЬЮ ДИЛІДЖЕНС ТА АУДИТ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

The article is devoted to the study of the essence and significance of due diligence audit services in providing comprehensive pre-investment analysis and audit of projects related to the implementation of intermediary activities in logistics operations for delivery from China to Ukraine on LCL/FCA delivery terms. The theoretical and methodological basis of the research is a comprehensive approach to the application of general scientific and special methods of cognition, namely: induction and deduction, synthesis, analysis, abstraction, methods of economic analysis (comparison). When conducting scientific research, scientific research and publications, statistical data, reports of international and state organizations, official resources and legislative acts served as materials. The study examines the main approaches to the interpretation of the essence of the

concept of "due diligence". Based on the analysis of theoretical provisions, the main objects of due diligence were identified. Accordingly, the article analyses the main operations inherent in logistics activities on LCL/FCA delivery terms. The differences between operations and procedures that are inherent in this logistics process and that may be the object of project audit and due diligence are noted. The analysis of the Incoterms and their transformation in accordance with the current economic conditions made it possible to identify the process subjects, stages of the process implementation, and its main operations and procedures that affect the cost of providing the final transportation service and, therefore, form the final price of goods in the market. For the purposes of due diligence of logistics activities, the features of customs value formation under FCA delivery conditions when importing goods to Ukraine were considered. A comparative calculation of the costs of LCL transportation under FCA delivery conditions for the purposes of due diligence of logistics activities was carried out, which showed that it is more economically feasible for carriers to take about 50% of their own goods for transportation. With all other variables held constant, the main cost drivers were the indicators related to the formation of containers and packaging.

Стаття присвячена дослідженню сутності та значення аудиторської послуги "дью дилідженс" у забезпеченні комплексного передінвестиційного аналізу та аудиту проєктів, пов'язаних зі реалізацією посередницької діяльності в логістичних операціях при здійсненні доставки з Китаю до України на умовах доставки LCL / FCA. Теоретичною і методологічною базою дослідження є комплексний підхід до застосування загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: індукції та дедукції, синтезу, аналізу, абстрагування. При проведенні наукового дослідження, матеріалами слугували наукові дослідження та публікації, статистичні дані, звіти міжнародних та державних організацій, офіційні ресурси та законодавчі акти. За результатами дослідження було розглянуто основні підходи щодо трактування сутності поняття "дью дилідженс". На основі аналізу теоретичних положень було виділено основні об'єкти дью дилідженс. Відповідно до цього в статті було проаналізовано основні операції, властиві логістичній діяльності на умовах доставки LCL / FCA. Зазначено відмінності між операціями та процедурами, які властиві даному логістичному процесу та які можуть бути об'єктом аудиту проєктів та дью дилідженс. Проведений аналіз умов Інкотермс та їх трансформації відповідно до сучасних господарських умов дозволив виділити суб'єктів процесу, стадії реалізації процесу та його основні операції й процедури, які впливають на вартість надання кінцевої послуги з транспортування, а отже формують кінцеву ціну товарів на ринку. Для цілей дью дилідженс логістичної діяльності було розглянуто особливості формування митної вартості за умов постачання FCA при імпорті товарів в Україну. Проведено компаративне калькулювання витрат на здійснення LCL перевезення за умов постачання FCA для цілей дью дилідженс логістичної діяльності, яке засвідчило те, що перевізникам більш економічно доцільно займати для перевезення власних товарів близько 50% обсягу продукції. За всіх інших схожих показників, основними впливовими елементами вартості виявилися показники пов'язані з формуванням тари та упаковки продукції. Встановлено, що за схемою FCA на покупця припадає значна кількість ризиків, які виникають при перевезенні продукції, тому крім транспортно-логістичної компанії покупцеві доцільним буде залучити ще й посередницьку організацію, що забезпечуватиме контроль всіх складових операцій на окремих стадіях процесу постачання.

Key words: due diligence, audit, project audit, analysis, management, investment management, logistics activities, LCL (Less Container Load), FCA Incoterms conditions, profitability.

Ключові слова: дью дилідженс, аудит, аудит проєктів, аналіз, менеджмент, інвестиційний менеджмент, логістична діяльність, умови неповного завантаження контейнеру LCL (Less Container Load), умови FCA Інкотермс, рентабельність.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of the research problem is that increased capital migration in the world and active foreign economic activity of business entities require proper information support for the management of both large and small private investment projects. The specifics of trade and supply activities determine the need for a thorough study of the

level of profitability of trade and transport operations to determine the profitability of individual investment projects. Providing the interested user with information on possible risks and important aspects of the project is possible through a comprehensive pre-investment study — due diligence. It is due diligence that provides the investor with an understanding of the risk/return ratio of the

project, which allows them to justify the feasibility of implementing the project.

ANALYSIS OF RECENT SCIENTIFIC RESEARCH

An analysis of recent research and publications shows that many leading scientists have studied the theoretical and practical aspects of due diligence audit services, in particular: V. Bondar [1], L. Hutsalenko [2], H. Datsenko [3], I. Nazarenko [5], A. Osinska [6], I. Tomashevskaya [7] and others. In particular, I. Nazarenko explores the essence, purpose and circumstances under which due diligence is required [5]. V. Bondar pays attention to the study of the methodological principles of economic, legal and financial due diligence [1]. Datsenko G. V. focuses on the feasibility and features of operational due diligence [3]. The scientific achievements of such authors as T. Kopotienko, V. Pavlov, B. Shyrchenko, V. Lysyi include proposals for the use of control and analysis methods in conducting due diligence, which contributes to the improvement of its methodology [8].

IDENTIFICATION OF PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE OVERALL PROBLEM

In today's business environment, it is important for investors to invest their resources efficiently and effectively, so it is worth paying more attention to researching the costing of logistics operations of an investment project in terms of their profitability, determining the profitability of projects and the feasibility of investing in certain individual shares, which can be done through due diligence services.

THE AIM OF THE RESEARCH

The purpose of the article is to analyze the essence of due diligence, the specifics of its application to ensure a comprehensive study of an investment object in terms of calculation and assessment of the profitability of logistics operations, determination of the overall profitability of projects, and analysis of actual costs incurred in the process of providing services.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The term "due diligence" is derived from the English term for ensuring transparency of a transaction. According to the definition proposed by V. Bondar [1], L. Hutsalenko [2], I. Nazarenko [5], I. Tomashevskaya [7], 'due diligence is a procedure for drawing up an objective view of an investment object, including an assessment of investment risks, an independent assessment of the investment object, a comprehensive study of the company's activities, a comprehensive check of its financial condition and market position' [7]. It should be noted that due diligence is a pre-investment due diligence of an investment object. Such a procedure is usually carried out before the purchase of a business, a merger (acquisition) transaction, signing a contract or starting cooperation between companies.

Osinska notes that in modern conditions due diligence is aimed primarily at eliminating risk at the stage of establishing contractual relations. At the same time, due

diligence can be carried out not only to determine the riskiness of the counterparty, but also to assess the level of synergy effect from cooperation with the counterparty [6].

When conducting due diligence, such objects as [2] are necessarily investigated:

- corporate documentation;
- documentation regarding the acquisition or sale of shares or other property;
- agreements;
- customer and/or supplier databases;
- real estate documents;
- materials of legal proceedings;
- documents confirming the ownership of copyright objects and possible cases of infringement of such rights;
- information security and data protection issues.

However, the list of objects to be investigated may vary depending on the areas and objectives of due diligence. Accordingly, there are due diligence of the legality of the company's activities, due diligence of financial statements, due diligence of the company's operating activities and other types. This study proposes to analyze the intermediary activities that arise in logistics operations when providing services for the delivery of goods from China to Ukraine under conditions of incomplete loading of an LCL (Less Container Load) container. It should be noted that partial loading of a container is used when there is a need to transport a small shipment of goods. As a rule, companies use this method when making the first trial shipment, when it is inappropriate to pay the full cost of the container, but it makes sense to share such cost with other senders or recipients of goods.

The delivery of the cargo from China (LCL) involves many operations and procedures, each of which is important in the transportation process.

Such operations include [1]:

1. Collecting goods from all suppliers at the consolidation warehouse. The goods must be classified by similar characteristics and allowed to be transported in the same container.
2. The next operation is the picking operation for goods moving in one direction. This is done in order to seal the container and preserve the goods until their final destination.
3. It is mandatory to pack and label the goods for their further identification.
4. Documentation can be classified more as a procedure that ensures the speedy passage of cargo through customs control. It is thanks to the correct documentation of the shipment that the company receives a guarantee and legal confirmation that the cargo was following the established route in case of emergency.

As a result of these operations, the cargo is placed in a container, where it is placed in accordance with the rules and conditions specified in the agreement to prevent its deterioration during the journey. This creates a range of services for the client to control the cargo from the seller to the buyer.

At the same time, it is necessary to consider the main advantages inherent in LCL container transport:

- regular weekly shipments make it possible to receive small quantities of cargo on a regular basis with predictable transit times;

- the ability to maximise the optimisation of the transport route, taking into account the wishes of the client, as well as in accordance with current market trends;

- use of the existing extensive network of agents and contracts with all global shipping lines, which allows to carry out transportations to any part of the world, as well as to organise door-to-door delivery of goods;

- availability of cargo insurance and customs brokerage services;

- the possibility of organising multimodal transport: sea-road, sea-rail, sea-air.

In addition, keep in mind the advantages of consolidating cargo in warehouses in the port and the ability to obtain information about the location of cargo in real time 24/7. To ensure cost-effective delivery, each customer's cargo is consolidated with other shipments, and the shipping cost is calculated by the transport company per cubic metre of container volume. The main value that determines the price of transportation is the volume of the declared cargo, but its characteristics may also be taken into account.

So, the main elements that form the cost of delivery of groupage cargo (LCL) are:

- the volume of transportation, with a break-even container load, you can get a discount on the tariff;

- transportation distance, where the cost is affected by the distance, which can be inversely proportional to the value when a certain distance is reached\$

- the size and weight of the cargo determines the complexity of the possible route and, accordingly, increases its cost;

- the carriage of dangerous goods inherently increases the cost of transportation, due to the conditions of the transportation itself and the transportation route. To calculate the cost of transportation in this case, you need a MSDS (Master Safety Data Sheet);

- seasonality and the risks it causes. This is due to the periods of navigation, weather conditions, and the corresponding increase in transportation security costs, which also extends the area of military risks.

Based on the possible conditions for container transportations from China under the FCA Incoterms delivery rules, firstly, it should be noted that the Incoterms rules are constantly being improved in accordance with innovations in the field of transport and the dynamics of changes in external conditions.

The latest version of Incoterms 2020 includes a list of important updates compared to the FCA Incoterms 2010 [4]. In particular, it is necessary to note the clarification of the parties' obligations, which include: responsibility for registration and payment for transport services; insurance conditions; responsibility for loading and unloading operations.

Regarding the change of insurance terms, the terms are agreed upon to simplify the insurance procedure for the parties as much as possible.

In an unstable military and political environment, the world is actively implementing new security rules that place greater emphasis on the responsibilities of participants

to ensure security and protect against risks associated with terrorism and fraud.

The updated rules for vehicles owned by the buyer have become a separate requirement for transport safety. However, this is a rather expensive option and is not often used.

Regarding the use of innovative technologies, the latest version of Incoterms takes into account the possibility of using electronic documents and communications, which greatly simplifies both the search for a carrier and the paperwork, and also allows booking and selecting places in containers under LCL conditions.

Thus, FCA delivery terms mean that the sender fulfils its obligations by delivering the goods, which have been cleared for export, to the carrier designated by the buyer at a named place or point. This place may be a specific location, such as the manufacturer's premises, terminal, warehouse or any other agreed point.

Therefore, the supply of goods involves three parties: the buyer, the seller and the carrier, who are responsible to varying degrees for both the physical safety of the goods and the compliance with the conditions of the goods' movement.

In terms of FCA delivery, it should be considered that [4]:

- the sender is responsible for ensuring that the products are delivered to a pre-agreed location;

- In accordance with the FCA Incoterms, the responsibility passes from the carrier to the customer;

- under the FCA's terms of delivery, only the client is responsible for the costs and risks.

The carrier plays an important role in the FCA process and acts as a free carrier, meaning that the seller is responsible for delivering the goods to the destination, covers the costs of transportation, but is not responsible for cargo insurance. After that, all risks and responsibilities for the sale and purchase are transferred to the buyer. In other words, the principle of determining the place and time of transfer of responsibility and costs between the seller and the buyer in international transport is actively applied.

The carrier in FCA can be chosen by both the seller and the buyer in accordance with the terms of the contract. The carrier's responsibilities include:

- acceptance of products from the seller;

- organization of transport;

- ensuring delivery of cargo to the final destination in accordance with the buyer's instructions.

However, under these delivery conditions, there may be an alternative option for organizing transportation by using the so-called 'free carrier', when the seller transfers the goods to the carrier appointed by the buyer at a specified place or point. However, the word 'free' in this context does not necessarily mean that there are no costs, but rather reflects the transfer of risk and responsibility.

When analyzing the FCA's pricing processes, several key elements of influence can be identified, namely:

- goods and packaging that determine the value of the product and packaging that ensures its suitability for transport to the agreed place;

- cargo costs associated with the seller's responsibility for loading the goods onto the vehicle, whether on

Table 1. Determination of customs value under FCA delivery conditions when importing goods into Ukraine

Cost element	Nature of accounting
1. Packaging	*
2. Load on the vehicle	*
Costs included in the price of goods in accordance with Incoterms	
3. Delivery to the main carrier	+
4. Export duty	
5. Transport insurance	+
6. Load on the main transport	+
7. Payment for the main transport	+
As a result, all expenses incurred before crossing the customs border of Ukraine are considered	
8. Unloading	
9. Import duty	
10. Delivery to the main transport	
11. Unloading at the company's warehouse	
Expenses on the territory of Ukraine are taken into account	

*When determining the customs value, the following costs are added.

its own premises, at a terminal or elsewhere by mutual agreement;

— export duties and taxes paid by the seller before the goods are transferred to the carrier;

— directly the transport costs incurred by the seller when handing over the products to the carrier, from which point the customer becomes responsible for financing the costs associated with the further transport of the goods;

— payment for the risk associated with the cargo is transferred from the manufacturer to the customer at the moment when the goods are handed over to the carrier, which effectively means that the buyer is responsible for any loss or damage that occurs after that moment.

Due diligence of the company's logistics activities involves researching and ensuring transparency in understanding the complex nuances of the terms of the transaction by the customer of this service.

Table 2. Initial data for calculating the costs of LCL transport under FCA delivery conditions for the purposes of due diligence of logistics activities

Cost elements	Percentage of container loading		
	10% LCL	50% LCL	75% LCL
Cost of goods	100	100	100
Cost (CIF)	120	120	120
Labour cost	50	50	50
Container	25	75	40
Packaging	40	20	30
Cost of certificates and licenses	25	25	25
Fixed costs	17	17	17
Delivery to the port of departure	350	350	350
Other expenses	50	50	50
Percentage of financing, %	50	50	50
Tax, %	25	25	25
Profitability, %	20	20	20
Total	3330	8070	-4692

Source: Authors' compilation based on the Incoterms calculator.

The FCA price is calculated using the formula [8]:

$$FCA = \frac{MPN + MPE + MO + ENV + EMB + FI + SI + CER + GFB + OG - DWx(1 - IG)}{1 - (IP + (U / (1 - IG)))}$$

where MPN — (Materias Primas Nacionales (Spanish) cost of national goods (raw materials);

MPE — (Materias Primas Extranjeras (Spanish) cost of foreign (imported) goods (CIF);

MO — (Mano de Obra (Spanish) labour cost;

ENV — (Envases (Spanish) container;

EMB — (Embalajes (Spanish) packaging;

FI — (Flete Interno (Spanish) domestic cargo transport;

SI — (Seguro Interno (Spanish) internal insurance;

CER — (Certificacion (Spanish) certification;

GFB — (Gastos Fijos Bancarios (Spanish) fixed banking costs;

OG — (Otrost Gastos (Spanish) other expenses;

DWx — (Draw Back (Spanish) compensation;

IP — (Intereses de Prefinanciacion (Spanish) pre-financing interest;

U — (Utilidad (Spanish) usefulness;

IG — (Impuestos a las Ganancias (Spanish) income tax.

According to this formula, for the purposes of due diligence of logistics activities, it is advisable to consider the specifics of the formation of customs value under the terms of delivery when importing goods to Ukraine [9] (Table 1).

Therefore, when conducting due diligence of logistics activities, it is advisable to analyze the purchase of goods in terms of investment attractiveness by conditional volume and cost and analyze the possible level of profitability (Table 2).

Thus, the obtained indicators show that it is indeed more economically feasible for carriers to use about 50% of their own goods for transportation. For all other similar indicators, the main influential cost elements were those related to the formation of containers and packaging. However, in general, it is characterized as a condition that provides the producer and buyer with a certain flexible timeframe for organizing the operations themselves. In other words, the main advantage here is the sequence of operations and their distribution in time. Under these conditions, the shipper is relieved of liability at the moment when he hands over the goods to the carrier selected by the buyer. The buyer bears further risks for the transport of the goods on its own. The buyer also bears all shipping and customs clearance costs for imports, while the seller carries out all export formalities and customs procedures and pays for them. Over the course of the experience gained in working under this delivery term, both buyers and sellers have noted its convenience and significant advantages.

It is the volume of cargo that determines the price of transportation, but factors that affect the cost of packaging and containers based on the dimensions of the cargo, such as weight and nature, are also important.

Hence, according to the classic FCA scheme, Fig. 1, the buyer bears a fairly large number of risks that arise during the transportation of products, so in addition to the transport and logistics company, it would be advisable for the buyer to involve an intermediary organization that will ensure control of all components of operations at certain stages of the supply process, in particular at its control points, as shown in Fig. 1.

The intermediary organization will also control the cost of services at all stages of the cargo, as well as perform financial settlements between the supplier and carriers, for which it will receive remuneration from the buyer's customer.

CONCLUSIONS

The results of the due diligence of the company's logistics activities led to the conclusion that investing in such a project with the involvement of an intermediary is beneficial, since there is a continuous supply of goods to Ukraine, and not only from China. The study determined that the cost of delivering sea cargoes on LCL/FCA terms from China to Ukraine depends on such key components as the nature of the container and packaging of the cargo, the need for additional processing, as well as the proportion of the volume occupied by the cargo in the container during transportation. In addition, the cost of sea groupage cargoes takes into account: calculation of the cost of a range of services; organization of cargo delivery to a warehouse in China; consolidation of cargo at a warehouse in China; shipment of cargo to Ukraine; control over the status of cargo; customs clearance of cargo; receipt of cargo and payment for services by the client. On the other hand, project audits can be viewed as a set of operations in the areas of activity within the entire project, individual units of the organization, which determines the actual costs incurred in the provision of logistics services, their rejections and proposals. Prospects for further research could be the construction of an organizational and structural calendar plan for the execution and implementation of logistics operations along individual transport routes.

Література:

1. Бондар В. Методичні засади експертизи правового та фінансового становища компанії при складанні звіту Due Diligence. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 8. С. 23—28.
2. Гуцаленко Л. В. Дью ділідженс — гарант успішності інвестиційного проекту в бізнес-сфері. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 20—31.
3. Даценко Г. В. Операційний дью ділідженс, як невід'ємна складова загальної процедури дью ділідженс. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: зб. наук. пр. XI всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (Вінниця, 23 квіт. 2023 р.) / Вінниця, 2023. С. 7—9.
4. Інкотермс® 2020 в Україні. ІНКОТЕРМС® 2020 в Україні. URL: <https://incoterms2020.com.ua> (дата звернення 27.08.2024).
5. Назаренко І. М. "Дью ділідженс": сутність, призначення та послідовність проведення. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. № 20. Ч. I. С. 360—366.
6. Осінська О. А. Комплаєнс та дью ділідженс як засоби забезпечення господарського правопорядку у цифровій сфері. Київський часопис права. 2024. № 2. С. 83—91.
7. Томашевська І. Л. Due diligence: поняття та призначення. Вісник ЖДТУ. 2010. № 2 (52). С. 189—191.

FCA Free Carrier
(Insert named place of delivery) Incoterms® 2020

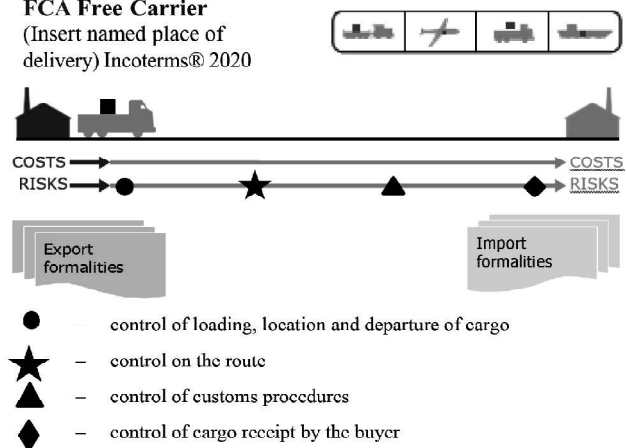


Fig. 1. Scheme of FCA implementation

Джерело: [4].

8. Копотієнко Т.Ю., Павлов В.В., Ширченко Б.С., Лисий В.І. Використання методів аналізу та контролю при проведенні дью ділідженс. "Бізнес Інформ". 2024. № 5. 2024. С. 243—251.

9. OstApp Journal — Онлайн-журнал для підприємців. URL: <https://journal.ostapp.com.ua> (дата звернення 27.08.2024).

References:

1. Bondar, V. (2010), "Methodological principles of examination of the legal and financial position of the company in the preparation of the Due Diligence report", Accounting and Audit, vol. 8., pp. 23—28.
 2. Hutsalenko, L. V. (2017), "Due diligence is a guarantor of the success of an investment project in the business sphere", Economics, finance, management: issues of science and practice, vol. 7, pp. 20—31.
 3. Datsenko, G. V. (2023), "Operational due diligence as an integral part of the general due diligence procedure", Oblik, kontrol' i analiz v upravlinni pidpriemnyts'koiu diial'nistiu: zb. nauk. pr. Khl vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. [Accounting, control and analysis in the management of entrepreneurial activity: a collection of scientific proceedings of the XI All-Ukrainian scientific and practical Internet conference], Vinnytsia, Ukraine, april 23, pp. 7—9.
 4. Incoterms® 2020 in Ukraine (2024), available at: <https://incoterms2020.com.ua> (accessed August 27, 2024).
 5. Nazarenko, I.M., Orekhova, A.I. 2011, "Due diligence": the essence, purpose and sequence of conducting", Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences, vol. 20, no. I, pp. 360—366.
 6. Osinska, O. A. (2024), "Compliance and Due Diligence as Means of Ensuring Economic Law and Order in the Digital Sphere", Kyiv Journal of Law. vol. 2, pp. 83—91.
 7. Tomashevskaya, I.L. (2010), "Due diligence: concept and purpose", Vestnik ZhDTU. vol. 2 (52), pp. 189—191.
 8. Kopotienko, T.Y., Pavlov, V.V., Shirchenko, B.S., Lysyi, V.I. (2024). "The use of methods of analysis and control in conducting due diligence", Business Inform, vol. 5. pp. 243—251.
 9. OstApp Journal — Online magazine for entrepreneurs (2024), available at: <https://journal.ostapp.com.ua> (accessed August 27, 2024).
- Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.

УДК 657

О. О. Лаврова-Манзенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1320-6940>
Є. О. Петриченко,
магістрант кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4678-2471>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.162

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ УНИКНЕННЯ

O. Lavrova-Manzenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
Ye. Petrychenko,
Master's Student of the Department of Accounting and Finance,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

PROBLEMS IN ACCOUNTING FOR READY-MADE PRODUCTS AND WAYS TO PREVENT THEM

У статті досліджено сутність категорії готової продукції та основні проблеми обліку готової продукції на сучасних підприємствах та їхній вплив на фінансову звітність. Авторами ідентифіковано, що для цілей обліку готова продукція визначається як завершені товари, що можуть бути реалізовані або використані у виробничих процесах. Аналізуються найбільш поширені проблеми, зокрема неправильна оцінка собівартості продукції, неточний облік залишків, а також недооцінка знецінення готової продукції. Особливу увагу приділено впливу людського фактору та недостатньої автоматизації облікових процесів. У статті запропоновано шляхи уникнення цих проблем, такі як впровадження автоматизованих систем управління складом, регулярна інвентаризація, дотримання стандартів бухгалтерського обліку та своєчасна переоцінка продукції. Також акцентується на важливості стратегічного управління запасами для забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Стаття містить практичні рекомендації для бухгалтерів та менеджерів, які прагнуть мінімізувати помилки в обліку та оптимізувати управління готовою продукцією в умовах сучасних економічних викликів.

The article examines the essence of the category with accounting of finished goods at contemporary enterprises, focusing particularly on how these issues affect financial reporting and overall business operations. In today's rapidly changing business environment, the accurate accounting of finished goods is critical, as it directly influences the financial health of the company and its decision-making processes. Finished goods, for accounting purposes, refer to completed items that are either ready for sale or are set to be utilized in subsequent production cycles. However, despite the straightforward definition, the accounting process itself is fraught with difficulties that can lead to substantial financial misstatements.

The authors thoroughly explore some of the most prevalent issues related to finished goods accounting. Among these, incorrect costing methods often lead to a misrepresentation of the true cost of production. This misrepresentation can skew the overall profitability of the enterprise and result in misguided financial strategies. Another common issue is the inaccurate recording of inventory levels, where companies may either overstate or understate their actual stock, leading to inefficiencies in supply chain management and resource allocation. Additionally, the undervaluation of goods that have lost their market value but are still recorded at their original cost presents a significant risk. This problem can artificially inflate a company's assets and distort the true financial position of the enterprise.

Moreover, the article emphasizes the considerable role of the human factor in contributing to these issues. Manual accounting processes, while still widespread, are highly susceptible to human error, particularly during data entry and report generation. These errors not only affect the accuracy of financial reports but can also lead to poor decision-making at the managerial level. The authors argue that the reliance on outdated, manual methods in an era of increasing technological sophistication is a major hindrance to effective accounting practices.

In light of these challenges, the article offers several practical solutions aimed at improving the accuracy and reliability of finished goods accounting. One of the primary recommendations is the adoption of automated warehouse management systems (WMS). These systems can streamline the tracking and management of inventory in real time, reducing the likelihood of errors and ensuring that financial data is always up to date. Regular and systematic inventory audits are also suggested as a way to detect discrepancies early and correct them before they can impact the broader financial picture.

Furthermore, the article stresses the need for companies to adhere strictly to established accounting standards. Compliance with these standards ensures consistency and transparency in financial reporting, which is particularly important for enterprises looking to attract investors or secure financing. In addition, the authors advocate for timely product revaluation, especially in cases where market conditions have led to a decline in the value of finished goods. Such revaluations can prevent companies from overstating their assets and provide a more accurate reflection of their financial standing.

Strategic inventory management is also highlighted as a key factor in achieving long-term financial stability and competitiveness. Effective inventory management practices enable enterprises to optimize their stock levels, minimize holding costs, and avoid stockouts, all of which contribute to more efficient operations and better financial performance. By adopting a more proactive approach to inventory control, businesses can not only improve their day-to-day operations but also enhance their resilience to market fluctuations and economic uncertainties.

In conclusion, the article provides a comprehensive set of recommendations for accountants, financial managers, and other stakeholders involved in the management of finished goods. By leveraging automation, conducting regular audits, and adhering to best practices in accounting, enterprises can significantly reduce the likelihood of errors in their financial reporting. These improvements will not only contribute to greater operational efficiency but also strengthen the overall financial health of the organization, positioning it for success in an increasingly competitive marketplace.

The article is particularly relevant for businesses seeking to modernize their accounting practices and ensure compliance with international financial standards. It also serves as a useful resource for accounting professionals who aim to stay abreast of the latest developments in the field and implement innovative solutions to common accounting problems.

Ключові слова: облік готової продукції, автоматизація обліку, ERP-системи, управління запасами, фінансова стабільність, інноваційні технології, оптимізація процесів, управління підприємством, документообіг, ефективність виробництва.

Keywords: finished goods accounting, accounting automation, ERP systems, inventory management, financial stability, innovative technologies, process optimization, enterprise management, document flow, production efficiency.

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

У сучасних умовах розвитку економіки точний і прозорий облік готової продукції набуває особливого значення для забезпечення ефективної фінансової звітності

підприємств. Готова продукція є одним із ключових активів компаній, оскільки вона безпосередньо впливає на обсяги продажів, прибутковість і фінансову стабільність підприємства. Проте у процесі обліку готової продукції виникає ряд проблем, пов'язаних із правильною оцінкою собівартості, інвентаризацією залишків та своєчасним обліком знецінення продукції.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика методів оцінки готової продукції

Критерій	Метод фактичної собівартості	Метод нормативної собівартості
База для розрахунку	Реальні витрати на виробництво (матеріали, праця, накладні витрати)	Попередньо встановлені нормативи (планові витрати на одиницю продукції)
Точність	Висока, оскільки враховує всі фактичні витрати	Залежить від точності норм, може відрізнятися від реальних витрат
Гнучкість	Враховує всі зміни та відхилення під час виробничого процесу	Менш гнучкий, оскільки базується на планових показниках
Простота використання	Більш складний, потребує ретельного обліку всіх витрат	Простіший у використанні, оскільки спирається на попередньо встановлені норми
Можливість планування	Орієнтований на післяфактум оцінку	Допомагає у плануванні виробничих витрат та контроль витрат
Використання в управлінні	Підходить для детального аналізу фактичних витрат і звітності	Підходить для управління та контролю витрат на виробництво
Виявлення відхилень	Відхилення виявляються під час аналізу фактичних витрат	Допомагає контролювати відхилення від запланованих показників

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2].

Основна проблема полягає в тому, що неточності в обліку готової продукції можуть призвести до викривлення фінансових результатів підприємства, що своєю чергою впливає на прийняття управлінських рішень. Неправильний облік витрат і залишків продукції може призвести до недооцінки або переоцінки активів, що створює ризики для подальшого фінансового планування.

Зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями полягає в дослідженнях з бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту, які вивчають вплив точності облікових даних на стратегії розвитку компаній, зокрема на управління витратами, ціноутворенням та інвестиційною привабливістю. Практичні завдання полягають у впровадженні інноваційних підходів до автоматизації обліку, що дозволяють мінімізувати помилки та підвищити ефективність управління готовою продукцією.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку готової продукції залишається однією з ключових тем для досліджень в галузі бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту. Останні публікації приділяють увагу аспектам оцінки собівартості продукції, точності інвентаризації та автоматизації облікових процесів. Вчені, такі як О. М. Рибалко та О. С. Полтавченко, досліджували важливість визначення відхилень між фактичною та умовною вартістю готової продукції після формування калькуляції [1]. Вони підкреслюють, що ефективний бухгалтерський облік повинен не лише фіксувати обсяг продукції та доходи від її реалізації, але також враховувати асортимент, масштаби виробництва та продажів для формування більш точної картини фінансового стану підприємства.

Одним із головних висновків цих досліджень є важливість автоматизації документообігу для уникнення помилок, які часто виникають при "паперовій" формі обліку, особливо під час перенесення даних із первинних документів до звітів. Зокрема, Рибалко О.М. зазначає, що впровадження автоматизованих систем об-

ліку дозволяє підприємствам значно підвищити точність формування звітів і спростити процес інвентаризації.

Дослідження Н. М. Жмур також підтверджують, що ефективність роботи бухгалтерії значно зростає при використанні інформаційних технологій [2]. Автоматизовані системи дозволяють не лише зменшити кількість помилок, але й підвищити швидкість обробки даних. Це особливо важливо для великих підприємств, які працюють із широким асортиментом продукції та потребують оперативної звітності.

Останні дослідження свідчать про те, що ключовими аспектами для забезпечення точного обліку готової продукції є автоматизація процесів, інтеграція сучасних систем обліку та постійне вдосконалення методик оцінки собівартості. Наукові дослідження вказують на важливість зменшення людського фактору та розширення можливостей для аналізу виробничої та фінансової діяльності підприємства. Практичні завдання зосереджуються на впровадженні інноваційних технологій, що дозволяють мінімізувати помилки при обліку та підвищити ефективність управління готовою продукцією.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження основних проблем обліку готової продукції на сучасних підприємствах, аналіз факторів, що впливають на точність облікових даних, та визначення шляхів мінімізації ризиків, пов'язаних із неправильним обліком. В результаті проведеного дослідження сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи обліку готової продукції за допомогою автоматизації процесів та інноваційних підходів, що сприятиме підвищенню ефективності управління запасами й фінансової стабільності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Готова продукція — це кінцевий результат виробничого процесу підприємства, який підлягає реалізації та визначає прибутковість організації. Облік готової

Таблиця 2. Проблеми обліку продукції та шляхи її вирішення

Проблема	Характеристика	Вирішення
Невідповідність фактичної та умовної собівартості продукції	Часто виникають розбіжності між фактичною та умовною (нормативною) собівартістю продукції, що може призводити до неправильного відображення витрат та результатів діяльності підприємства. Причини цього можуть полягати у зміні цін на сировину, порушеннях у виробничому процесі або нерациональному використанні ресурсів.	Впровадження систем, що забезпечують точний контроль за відхиленнями від встановлених нормативів. Це включає регулярний перегляд норм, автоматизацію розрахунків та коригування умовної собівартості залежно від змін зовнішніх факторів.
Труднощі з обліком різноманітного асортименту продукції	Підприємства, які виробляють широкий асортимент продукції, можуть зіткнутися з труднощами в обліку через необхідність врахування великої кількості різних показників, таких як собівартість окремих видів продукції, витрати на їх виробництво та реалізацію.	Автоматизація процесу обліку готової продукції за допомогою сучасних програмних засобів значно спрощує ведення документації та мінімізує ризик помилок. Це дозволяє швидко генерувати необхідні звіти за асортиментом продукції, витратами та доходами. Впровадження аналітичного обліку.
Нестача інтеграції облікових систем з іншими бізнес-процесами	На багатьох підприємствах системи бухгалтерського обліку не інтегровані з іншими підрозділами, такими як відділ виробництва або збуту. Це ускладнює облік запасів готової продукції, особливо в реальному часі, що може призвести до затримок або неефективного управління	Впровадження інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють вести облік усіх виробничих процесів у єдиній системі, дає можливість отримувати актуальні дані про залишки готової продукції в режимі реального часу, що сприяє більш ефективному управлінню запасами.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3].

продукції є важливим елементом бухгалтерського обліку, оскільки від точності її оцінки залежить правильність формування фінансових звітів і управлінських рішень. Готова продукція включає товари, що повністю завершили всі стадії виробничого циклу та готові до продажу або передачі споживачам.

Оцінка готової продукції відбувається за допомогою таких основних методів, як метод фактичної собівартості та метод нормативної собівартості. Фактична собівартість включає всі витрати, що були понесені під час виробничого процесу, зокрема матеріальні витрати, витрати на оплату праці та накладні витрати. Нормативна собівартість базується на попередньо встановлених нормативах, що дозволяє підприємству планувати витрати та оцінювати ефективність виробничих процесів (Табл. 1).

Готова продукція є ключовим елементом у фінансовій стратегії підприємства. Її облік, оцінка та управління впливають на здатність організації реалізовувати продукцію, досягати фінансових цілей і забезпечувати стабільний економічний розвиток. Саме тому в сучасних умовах, коли підприємства стикаються з численними викликами, особливо важливим є питання вдосконалення облікових процедур для підвищення ефективності управління запасами готової продукції.

В умовах динамічних змін на ринку та збільшення конкуренції важливо ретельно оцінювати всі аспекти обліку готової продукції, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таблиця 1 надає чіткий огляд основних методів оцінки готової продукції та їхніх характе-

ристич, що може допомогти підприємствам вибрати найбільш ефективний підхід до управління обліком та аналізом готової продукції.

У процесі обліку готової продукції підприємства стикаються з низкою проблем, які впливають на точність облікових даних, фінансові результати та управлінські рішення. Основні проблеми обліку готової продукції можна поділити на декілька ключових категорій (Табл. 2).

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — це програмні рішення, що інтегрують усі ключові бізнес-процеси компанії в єдину інформаційну систему. Вони охоплюють різні функції, такі як управління виробництвом, збутом, закупівлями, фінансами, обліком запасів, а також людськими ресурсами.

Ключовою перевагою ERP-систем є можливість автоматизації та взаємозв'язку між різними відділами підприємства, що забезпечує прозорість і точність даних в реальному часі. Це дозволяє оперативно контролювати облік готової продукції, скорочувати помилки, покращувати планування та аналіз діяльності компанії.

Прикладом використання ERP-системи на виробничому підприємстві може бути завод, що виробляє меблі, ERP-система об'єднує процеси закупівель, виробництва, складування та бухгалтерського обліку. Коли замовлення на виготовлення меблів надходить до системи, ERP автоматично:

1. Оновлює дані про наявність сировини на складі. Коли надходить нове замовлення на виготовлення меблів, ERP-система перевіряє, чи є необхідна сирови-

на (дерево, тканина, металеві деталі тощо) на складі. Ця функція дозволяє автоматично оновлювати інформацію про залишки сировини в реальному часі, що запобігає затримкам у виробництві через її нестачу. Якщо сировини недостатньо, система може автоматично згенерувати замовлення на додаткову закупівлю, спрощуючи процес управління матеріалами.

2. Розподіляє завдання між виробничими підрозділами. Після отримання замовлення ERP-система розподіляє завдання між різними виробничими підрозділами залежно від наявності ресурсів і поточного завантаження цехів. Наприклад, один підрозділ може відповідати за виготовлення каркасу, інший — за обшивку, а третій — за збирання готових меблів. Ця автоматизація допомагає оптимізувати використання робочої сили та ресурсів, забезпечуючи злагоджену роботу всього підприємства.

3. Відображає витрати на виробництво та логістику в бухгалтерських документах. ERP-система автоматично збирає та обробляє дані про всі витрати, пов'язані з виготовленням продукції — від закупівлі матеріалів до витрат на логістику. Ці дані автоматично інтегруються в бухгалтерську систему, що дозволяє точно відображати собівартість продукції, аналізувати рентабельність, а також забезпечувати своєчасне і точне складання фінансової звітності. Завдяки цьому підприємство може відслідковувати прибутки та витрати в реальному часі.

4. Формує звіти для керівництва в реальному часі: кількість виробленої продукції, її собівартість, прибутковість і наявність готової продукції на складі. ERP-система генерує звіти, які дають керівництву повну картину про виробничі процеси та фінансовий стан підприємства. Такі звіти можуть містити інформацію про кількість виробленої продукції, її собівартість, прибутковість, залишки готової продукції на складі тощо. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, коригувати виробничі плани та приймати зважені управлінські рішення на основі актуальних даних.

Завдяки ERP-системі керівники бачать всі ці процеси в режимі реального часу, що дозволяє їм швидко приймати рішення та оптимізувати бізнес-процеси. Відповідно до вищевикладеного матеріалу, можна виділити певні заходи, що допоможуть підвищити ефективність управління запасами, оптимізують використання ресурсів підприємства, знизять витрати на ручне управління та сприятимуть фінансовій стабільності підприємства:

1. Впровадження ERP-систем: для підвищення прозорості та ефективності обліку готової продукції слід інтегрувати ERP-систему, що об'єднає всі бізнес-процеси компанії в єдину систему. Це допоможе автоматично відслідковувати запаси, контролювати витрати, оптимізувати виробництво й підвищити точність обліку.

2. Автоматизація складу: використання сучасних технологій для автоматизованого управління складом (WMS) дозволяє зменшити людські помилки, полегшити інвентаризацію та забезпечити точність даних про кількість і розташування готової продукції в режимі реального часу.

3. Аналітика на основі даних: використання великих даних та штучного інтелекту для аналізу попиту, планування виробництва і збуту допоможе ефективніше управляти запасами та уникнути перевиробництва або дефіциту продукції.

4. Автоматизація документообігу: впровадження електронного документообігу забезпечить швидке оброблення фінансових і виробничих документів, знижуючи ризики втрати або помилок при ручному введенні інформації.

5. Покращене планування виробництва: автоматизовані системи планування дозволять точніше прогнозувати потреби у виробництві, знижуючи витрати на зберігання та підвищуючи оборотність готової продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблеми обліку готової продукції залишаються важливою та актуальною темою для багатьох підприємств, незалежно від галузі та розміру. Особливо критичним є питання обліку в умовах сучасної економіки, яка відзначається швидкими змінами, глобальною конкуренцією та постійними викликами в управлінні ресурсами. Головні проблеми, з якими стикаються підприємства, включають неточності в обліку через людські помилки, недостатню автоматизацію процесів, неефективне управління запасами та труднощі зі складуванням продукції. Ці фактори можуть безпосередньо вплинути на фінансову стабільність компанії, призводячи до втрати прибутків, зростання витрат і послаблення конкурентних позицій на ринку.

Одним з основних аспектів, що впливає на ефективність обліку готової продукції, є ручне введення даних, яке часто стає причиною помилок і неточностей. Також значним викликом є відсутність систематичного підходу до управління запасами, що може призвести до надлишкових або дефіцитних залишків продукції на складі. Ці проблеми ускладнюють прогнозування потреб виробництва, планування фінансових витрат та управління операційною діяльністю загалом. В таких умовах підприємства потребують гнучких, інноваційних рішень, які б сприяли оптимізації цих процесів.

Впровадження сучасних технологій може стати ключем до вирішення багатьох цих проблем. Зокрема, автоматизація облікових процесів за допомогою ERP-систем здатна значно підвищити точність та швидкість обробки даних, скорочуючи час на обробку інформації і знижуючи ризик помилок. ERP-системи дозволяють інтегрувати різні функціональні підрозділи підприємства, включаючи бухгалтерію, управління запасами, закупівлі, продажі та виробництво, що забезпечує загальний контроль над обліком та логістичними операціями.

Автоматизація документообігу також є важливим елементом для покращення обліку готової продукції. Використання електронних документів та цифрових платформ для обміну даними дозволяє знизити паперову бюрократію, підвищити прозорість процесів і швидкість прийняття рішень. Це також сприяє покращенню комунікації між різними підрозділами підприємства та зменшенню часу на виконання операційних завдань.

Додатково до впровадження технологій, важливим аспектом є забезпечення регулярної інвентаризації та дотримання бухгалтерських стандартів. Підприємства, що впроваджують сучасні технології, можуть уникнути

більшості проблем, пов'язаних з обліком, якщо їх системи управління запасами та облікові процеси будуть належним чином організовані та інтегровані.

У підсумку, вдосконалення системи обліку готової продукції за допомогою інноваційних технологій є стратегічно важливим для підвищення ефективності діяльності підприємств. Інтеграція ERP-систем, автоматизація складів, Інтернет речей та електронний документообіг створюють потужний інструментарій для зниження ризиків, підвищення точності облікових даних і забезпечення фінансової стабільності компаній. У сучасних умовах економічної невизначеності та глобальної конкуренції, ці кроки можуть стати вирішальними для підприємств, які прагнуть не тільки вижити, але й зростати, зміцнюючи свої позиції на ринку та підвищуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Рибалко О.М., Полтавченко О.С.. Проблеми обліку готової продукції і її реалізації. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал 2020. № 11. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/11/problemi-obliku-gotovoyi-produktsiyi-i-yiyi-realizatsiyi/>
2. Жмур Н. М. Удосконалення обліку готової продукції та її реалізації. Держава та регіони. Серія "Економіка та підприємництво". 2007. № 2. С. 301—304.
3. Баланюк І. Ф., Григорів О. О., Іванюк Т. Л. Організація обліку і контролю готової продукції підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 12. С. 157—163.
4. Булкот Г. В., Осика О. О. Особливості обліку та контролю документального оформлення руху готової продукції в підприємствах, установах, організаціях України. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 11. С. 9—14.
5. Візіренко С. В., Агаркова О. В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 36—42.
6. Гончарова В.Г., Савчина А.І. Нормативно-правове регулювання обліку готової продукції. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". | № 23 (грудень). 2022. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23-12.2022.06>
7. Візіренко С., Шуляк С. Удосконалення обліку готової продукції та витрат на збут. Управління змінами та інновації, (1), 24—29. 2021. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/6>
8. Шепель І. Сучасні можливості організація обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. Економіка та суспільство, (55). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>
9. Єлісєєва О.К., Вакульчик О.М. Методологічні аспекти обліку і аудиту готової продукції та її збуту на промисловому підприємстві. Науковий погляд: економіка та управління, № 1 (77). 2022. С. 81—93.
10. Шостак Г. В. Готова продукція: проблеми відображення у бухгалтерській звітності та шляхи їх вирішення. URL: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/12345-6789/2289/1/2016042829_TEZY_V3_P070.pdf
11. Бойко В.М. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції. Бухгалтерський облік і аудит. 2022. № 9. 71 с.
12. Заокіпна Н.С. Удосконалення обліку готової продукції та її реалізація. URL: <http://intkonf.org/zaokipna-ns-udoskonallennya-oblikugotovoyi-produktsiyi-ta-yiyi-realizatsiyi/>

References:

1. Rybalko, O.M. and Poltavchenko, O.S. (2020), "Problems of Accounting for Finished Products and Their Realization", *Nauka onlain: International Electronic Scientific Journal*, vol. 11.
2. Zhmur, N.M. (2007), "Improvement of Accounting for Finished Products and Their Realization", *Derzhava ta rehiony. Seriya "Ekonomika ta pidpryjemstvo"*, vol. 2, pp. 301—304.
3. Balanyuk, I.F., Hryhoriv, O.O. and Ivaniuk, T.L. (2020), "Organization of Accounting and Control of Finished Products of the Enterprise", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 12, pp. 157—163.
4. Bulkat, H.V. and Osika, O.O. (2019), "Features of Accounting and Control of Documentary Registration of Finished Product Movement in Enterprises, Institutions, and Organizations of Ukraine", *Ekonomika. Finans. Pravo*, vol. 11, pp. 9—14.
5. Vizirenko, S.V. and Harkova, O.V. (2018), "Organization of Accounting for the Process of Realization of Finished Products", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 36—42.
6. Honcharova, V.G. and Savchyna, A.I. (2022), "Normative and Legal Regulation of Finished Goods Accounting", *International Scientific Journal "Graail of Science"*, vol. 23. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.12.2022.06>
7. Vizirenko, S. and Shulyak, S. (2021), "Improvement of Accounting for Finished Goods and Sales Expenses", *Change Management and Innovations*, vol. 1, pp. 24—29, available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/6> (Accessed 15 Sept 2024).
8. Shepel, I. (2023), "Modern Opportunities for Organizing Accounting for Production Costs and Finished Goods in the Context of Comprehensive Automation", *Economy and Society*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>
9. Yeliseieva, O.K. and Vakulchuk, O.M. (2022), "Methodological Aspects of Accounting and Auditing of Finished Goods and Their Sales at an Industrial Enterprise", *Scientific View: Economics and Management*, vol. 1 (77), pp. 81—93.
10. Shostak, H.V. "Finished Goods: Problems of Representation in Financial Statements and Solutions", available at: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/2289/1/2016042829_TEZY_V3_P070.pdf (Accessed 15 Sept 2024).
11. Boyko, V.M. (2022), "Methods of Accounting for Production Costs and Product Cost Calculation", *Accounting and Auditing*, vol. 9, 71 p.
12. Zaokipna, N.S. (2015), "Improvement of Finished Goods Accounting and Their Realization", available at: <http://intkonf.org/zaokipna-ns-udoskonallennya-obliku-gotovoyi-produktsiyi-ta-yiyi-realizatsiyi/> (Accessed 15 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 27.09.2024 р.

А. С. Олійник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0274-5204>
А. О. Микитенко,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0429-5139>
В. М. Комендатенко,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9946-7107>
С. Д. Мартиненко,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6098-0725>
С. С. Топала,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1367-5706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.168

ДОКУМЕНТАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

A. Oliynyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management named after I.A. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava
A. Mykytenko,
applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava
V. Komendatenko,
applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava
S. Martynenko,
applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava
S. Topala,
applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

DOCUMENTARY AND INFORMATIONAL COMMUNICATIONS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

У статті доведено, що комунікація дійсно є вагомим аспектом соціальних систем, що дозволяє накопичувати та передавати соціальний досвід, сприяти зв'язкам між індивідами, організовувати спільну діяльність та поширювати культуру. Документована комунікація за допомогою створених людьми документів відіграє важливу роль у суспільстві. Обґрунтовано, що інформаційна економіка має прямий вплив на систему стратегічного управління підприємством у бізнес-середовищі. З розвитком цифрових технологій та збільшенням обсягів доступної інфор-

мації підприємства повинні бути готові швидко аналізувати цю інформацію та приймати відповідні управлінські рішення. Доведено, що використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє вдосконалювати процес управління, забезпечувати ефективне планування та контроль над різними аспектами діяльності підприємства. Встановлено, що ефективні інформаційні системи допомагають підприємствам приймати більш обґрунтовані економічні рішення, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність.

The article proves that communication is indeed an important aspect of social systems, which allows to accumulate and transfer social experience, promote connections between individuals, organize joint activities and spread culture. Documented communication through human-made documents plays an important role in society. A document, as a material object, can really be perceived by the consumer of information as a source of information. It can be interpreted as a communication process where the document acts as a message that needs to be decoded and transformed into knowledge, emotions and actions in the mind of the person who perceives it. An important part of this process is the understanding and interpretation of the information contained in the document, which can occur through the interaction of the recipient with the communicator. The information system of the enterprise consists of computer, document and intellectual subsystems, the main goal of management is to increase the efficiency of the management system. This can be achieved by increasing the competence of managers, speeding up the process of making strategic decisions and confidence in the implementation of non-standard management processes. The conditions of the information economy dictate the growth of the role of information and communication technologies, which are becoming important for the successful functioning of the enterprise. It is substantiated that the information economy has a direct impact on the system of strategic management of the enterprise in the business environment. With the development of digital technologies and the increase in the amount of available information, enterprises must be ready to quickly analyze this information and make appropriate management decisions. It has been proven that the use of information and communication technologies allows improving the management process, ensuring effective planning and control over various aspects of the enterprise's activities. It has been established that effective information systems help enterprises make more informed economic decisions, optimize business processes, and increase productivity and competitiveness. The introduction of modern information technologies allows enterprises in Ukraine to better use their resources. With the development of technologies, this role of information systems will only grow, which will enable enterprises to function successfully in modern market conditions.

Ключові слова: комунікація, документально-інформаційні комунікації, управлінські рішення, інформаційні процеси, стратегічне управління, бізнес-середовище, сучасні технології.

Key words: communication, documentary and informational communications, management solutions, information processes, strategic management, business environment, modern technologies.

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

Комунікація відіграє вирішальну роль у глобалізованому суспільстві, яке переживає революційні досягнення в інформаційних технологіях. Ці технології використовуються на всіх рівнях, секторах, галузях і географічних зонах, формуючи соціальне управління різними способами.

Ефективність діяльності організацій та установ сьогодні значною мірою залежить не лише від наявності інформаційних ресурсів, а й від здатності впроваджувати інновації, оптимізувати інформаційні потоки, розвивати системи документообігу та вирішувати питання, пов'язані з ефективним обміном інформацією з гравцями ринку.

Напрямок теорії комунікації активно розвивається в сучасній науці, однак специфіці документально-інформаційних комунікацій до теперішнього часу не приділено належної уваги як в теоретичному, так і в практичному контексті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у вивчення теоретико-прикладних положень у сфері документально-інформаційних комунікацій зробило чимало науковців, серед яких варто виокремити праці О. Андрусяк, О. Балалаєвої, С. Войтка, Й. Завадського, І. Ломачинської, Г. Осовської, Ю. Палехи, О. Рудінської, О. Череп, Н. Чухрай, Н. Шпака та багатьох інших. Однак неоднозначність поглядів на документально-інформаційні комунікації при страте-

Таблиця 1. Трактуювання поняття "комунікація"

Автор	Визначення
Завадський Й.С.	Комунікація – це всеохоплюючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону або читають і складають службові записки, листи і звіти.
Осовська Р.В.	Комунікація – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.
Рудінська О.В., Яроміч С.А.	Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, і доводить їх до працівників.
Войтко С.В., Ангелов К.П.	Комунікація – це передача і прийом будь-якої інформації.
Топчієв О.	Комунікація – це переміщення людей, продукції, енергії, інформації, фінансів, які забезпечують взаємодію суспільства та його життєдіяльність.
Мельничука О.С.	Комунікація – це 1) спілкування, передача інформації; 2) спілкування, в процесі якого одна самітня душа відкриває себе іншій, між людьми встановлюється духовний зв'язок.
Дяків Р.С.	Комунікація – це форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні (комунікабельності) людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.
Косенко Ю.В.	Комунікація – це технічний процес обміну інформацією між двома і більше індивідами (або групами).
Романюк Л.Б.	Комунікація – це обмін думками та досягнення взаємного порозуміння між людьми в процесі спілкування.
Яловега Н.І.	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку.
Хміль Ф.І.	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.
Петрук Н.К.	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя.
Бурцева Т.А.	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним.
Плотніков М.В.	Комунікація – процес і результат обміну інформацією.
Різун В.В.	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації

Джерело: узагальнено за даними [1; 2; 3; 6; 7; 9; 10].

гічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі потребує ще більш чіткої деталізації, адже ефективна комунікація є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої системи управління.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ)

Мета статті полягає в узагальненні складових документально-інформаційної комунікації, їх створення та функціонування, обґрунтування ролі документально-інформаційних комунікацій при стратегічному управлінні підприємств у бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Щоб краще зрозуміти дефініцію та значення документально-інформаційних комунікацій, необхідно розглянути історію, походження та етапи розвитку. Такий аналіз дозволить краще осмислити суть та функціонування у сучасному бізнес-середовищі.

Роль документально-інформаційних комунікацій у забезпеченні ефективного стратегічного управління

підприємств дійсно важлива. Основним ресурсом цього виду управління є документ та інформація, що дозволяє ефективно керувати комунікаціями у будь-якій організації чи групі людей. Комунікація є ключовою технологією в будь-якому виді діяльності, оскільки через неї відбувається обмін інформацією та багатьма ресурсами, що сприяють ефективному функціонуванню комунікаційного процесу.

Термін "комунікація" має велику сферу трактування і дослідження. Він переплітається з філософією, соціологією, психологією, лінгвістикою, етнографією та педагогікою (табл. 1).

Протягом століть існування цього терміну він отримав різні значення та інтерпретації, проте основне значення полягає у процесі передачі інформації від відправника до отримувача з метою впливу на його свідомість, при цьому передбачається наявність зворотного зв'язку для успішної комунікації.

В еволюційному розвитку людей і суспільств такі взаємопов'язані поняття, як сприйняття, розуміння, мова та документ, відіграють вирішальну роль. Сприйняття необхідне для розуміння, розуміння необхідне для розвитку мови, а вдосконалення мови залежить від документації. Оскільки наше розуміння світу розширюється, а промисловий досвід збагачується, усна комунікація поступово стає недостатньою.

Недоліки незафіксованої передачі інформації, неможливість зберегти її в просторі та часі привели людство до необхідності побудови документно-інформаційних комунікацій, тобто запису інформації на матеріальні носії, здатні до тривалого зберігання.

Комунікації розуміються в трьох основних підходах. По-перше, як засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального світу, до яких відноситься транспорт, енергетика та інші види зв'язку. По-друге, це розглядається як взаємодія та передача інформації від однієї людини до іншої. По-третє, обмін інформацією в суспільстві, що передбачає обмін знаннями, емоціями та намірами, які мають значущу цінність.

Комунікація дійсно є ключовим аспектом суспільних систем, що дозволяє накопичувати та передавати соціальний досвід, сприяти зв'язкам між окремими людьми, організовувати спільну діяльність і передавати культуру. Значну роль у суспільстві відіграє документована комунікація, яка використовує штучно створені документи. Спочатку покладаючись на іконічні та символічні форми, пізніше він прогресує до письмових та друкованих документів. Документована комунікація — це форма комунікації, яка опосередковується документами, передбачає обмін документами між двома або більше особами та полегшує передачу інформації за допомогою документації.



Комуникант — відправник інформації.

Інфону́сій — матеріальний носій (для традиційних) чи файл (для електронних) документів.

Канал — шлях, по якому передається інформація (традиційна пошта), телекомунікаційний канал (електронні засоби зв'язку, інтернет тощо).

Комуникат — медіапростір, мережеве середовище для передавання, випромінювання та/або приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків чи повідомлень будь-якого роду проводовими, радіо, оптичними або іншими електромагнітними системами.

Реципієнт — одержувач інформації.

Кодування — певні мови, якими представлено зміст інформації.

Декодування — розшифрування коду, що може вимірюватись від 0 до 100 %.

Рис. 1. Модель документально-інформаційної комунікації

Джерело: узагальнено за даними [4; 8].

Документально-інформаційна комунікація, як визначає професор І.М. Ломачинська, є комунікацією, яка відбувається через документи в суспільстві і заснована на їх обміні між двома або більше учасниками інформації. Цей процес ґрунтується на руху інформації в ланцюгу "комуникант — комуникат (канал) — реципієнт (одержувач)" (рис. 1).

Документально-інформаційна комунікація охоплює такі етапи:

1. Формування або відбір ідеї: це передбачає концепцію або вибір ідеї, яку відправник хоче повідомити.
2. Кодування: відправник перекладає ідею в повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації тощо. Таким чином ідея перетворюється у форму, яку можна передати.
3. Вибір каналу: відправник обирає найбільш підходящий канал або спосіб зв'язку, як-от телефон, електронна пошта, відео тощо, для передачі повідомлення.
4. Передача ідеї: відправник доставляє повідомлення через вибраний канал.
5. Декодування: одержувач інтерпретує символи, надіслані відправником, і перетворює їх на думки.
6. Оцінка та роз'яснення повідомлення: одержувач оцінює отримане повідомлення та може звернутися за роз'ясненнями, якщо це необхідно.
7. Зворотній зв'язок: як відправник, так і одержувач обмінюються ролями зв'язку, при цьому одержувач надає зворотній зв'язок щодо отриманого повідомлення.

Ці етапи є важливими для забезпечення ефективного спілкування між окремими особами чи групами.

Мета комунікації — це важливий аспект, який враховує передачу не лише інформації, а й емоцій, вольових стимулів від комуниканта до реципієнта. Згідно з професором Г.М. Швецовою-Водкою, документи та повідомлення містять лише інформацію — набір сигналів і знаків, який може стати знанням лише у свідомості реципієнта. Для успішної комунікації і виконання призначення документу необхідно, щоб реципієнт отримав та ознайомився з інформацією. Тільки в цьому

випадку можна говорити про успішне завершення комунікації [11].

Документ, як матеріальний об'єкт, дійсно може сприйматися споживачем інформації як джерело інформації. Це може бути тлумачено як комунікаційний процес, де документ виступає як повідомлення, яке потребує декодування та перетворення в знання, емоції та дії в свідомості людини, яка його сприймає. Важливою частиною цього процесу є розуміння та інтерпретація інформації, яку містить документ, що може відбутися через взаємодію реципієнта з комуникантом.

У процесі документно-інформаційної комунікації, як відомо, існує складний, діалектичний зв'язок між поняттями "інформація" і "знання". Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна.

Достовірність. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність.

Своєчасність. Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність.

Повнота. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою.

Доречність. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера.

Деякі дослідники вважають, що поняття "інформація" споріднене з поняттям "знання". Як ми всі знаємо, знання — це сукупність фактів, законів, відносин і правил, які відображають обізнаність з проблемами в певних предметних областях, відображають той чи інший аспект суб'єктивної діяльності у формі ідей, понять і уявлень про певні теми або явища. Існують різні погляди на те, як співвідносяться поняття "знання" та "інформація".

Багато вчених заперечують поняття "знання" і "комунікація", акцентуючи увагу на таких моментах: — знання — впорядкована, систематична інформація — дані, які не мають таких властивостей; неперевірені дані;

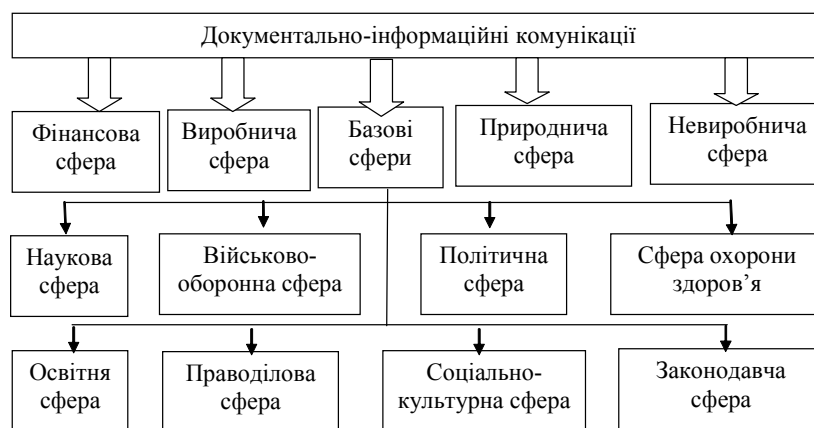


Рис. 2. Сфери документально-інформаційних комунікацій

Джерело: узагальнено за даними [4; 6].

— знання — це дані, відомі суспільству; — знання — це все, що записано в символічній формі; форма документа.

Багато дослідників вважають знання високоструктурованою інформацією, яка має практичне значення для діяльності людини.

Тобто між даними, що складають зміст повідомлення, що потребує декодування, і може трансформуватися в знання, що являють собою набір навичок, необхідних для діяльності в будь-якій сфері. Із загальних документально-інформаційних комунікацій суспільства можна виділити комунікації, що відбуваються як в основних сферах життєдіяльності суспільства, так і в економічній, фінансовій, правовій, природній сферах (рис. 2).

Кожну виділену галузь документації та інформаційного спілкування можна розділити на підвиди. Наприклад, до базових сфер спілкування належать: законодавство, політика, військова оборона, право, наука, освіта, соціокультурна та медична комунікація.

Юридичні ділові документи та інформаційні комунікації виникають у сферах юстиції, нотаріального посвідчення, реєстрації актів цивільного стану, кримінального процесу, кримінально-виконавчого та адміністративного права.

Серед комунікацій господарської сфери окремо можна виділити комунікації у виробничій сфері. Доку-

ментний зв'язок у невиробничій сфері включає зв'язок у фінансових установах, банках, внутрішніх і зовнішніх торгівельних, митних та інших установах.

Природничий комунікаційний блок, як підсистема ширшої інформаційно-комунікаційної системи, може включати комунікацію знань у галузях екології, картографії, геодезії, гідрології, ґрунтознавства та метеорології, а також національні системи документації та зв'язку, що забезпечують суспільний розвиток. Це набір узагальнюючих, проміжних і термінальних інститутів, які пов'язують між собою і суспільство через відповідні документаційно-інформаційні канали.

Інформаційна економіка справді має значний вплив на систему стратегічного управління підприємством у бізнес-середовищі. З розвитком цифрових технологій та збільшенням обсягів доступної інформації підприємства повинні бути готові швидко аналізувати цю інформацію та приймати відповідні управлінські рішення. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє вдосконалювати процес управління, забезпечувати ефективне планування та контроль над різними аспектами діяльності підприємства. Такі технології допомагають удосконалювати стратегічне планування, вдосконалювати маркетингові стратегії, покращувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати ефективне фінансове управління. Важливо постійно адапту-

Таблиця 2. Структура інформаційних процесів підприємства

Види інформаційних процесів	Форми інформаційних процесів		
	Комп'ютеризовані процеси	Документальні процеси	Інтелектуальні процеси
Інформаційний обмін	Отримання (передача) інформації у електронному вигляді	Отримання (передача) інформації у паперовому вигляді	Отримання (передача) інформації через безпосереднє спілкування
Обробка інформації	Обробка інформації за допомогою комп'ютерної техніки	Обробка інформації за допомогою канцелярських засобів	Обробка інформації за допомогою мислительних можливостей людини
Зберігання інформації	Зберігання інформації у електронному вигляді	Зберігання інформації у паперовому вигляді	Зберігання інформації у формі знань, вмінь та навичок

Джерело: узагальнено за даними [7; 8].

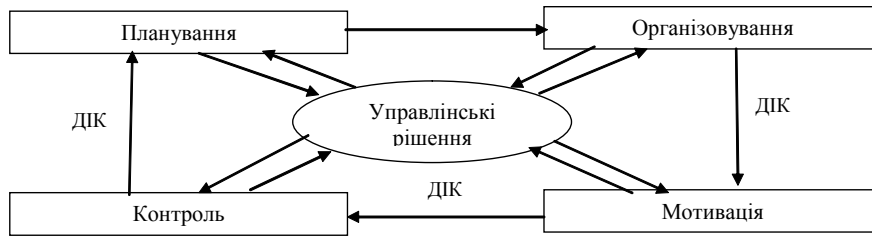


Рис. 3. Місце документально-інформаційних комунікацій (ДІК) при стратегічному управлінні підприємством

Джерело: узагальнено за даними [1; 4].

вати систему управління до сучасних вимог економіки та використовувати нові технології для досягнення успіху.

Враховуючи головні види і форми інформаційних процесів підприємства визначимо їх структуру (табл. 2).

Інформаційна система підприємства складається з комп'ютерної, документальної та інтелектуальної підсистем, то основною метою управління є збільшення ефективності системи управління. Це може бути досягнуто шляхом підвищення компетентності менеджерів, прискорення процесу прийняття стратегічних рішень і впевненості в здійсненні нестандартних управлінських процесів. Умови інформаційної економіки диктують зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій, які стають важливими для успішного функціонування підприємства (рис. 3).

Основою процесу створення та вдосконалення системи інформаційно-комунікаційних технологій управління підприємством є взаємини об'єкта та суб'єкта.

Об'єктом управління є система інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються для задоволення потреб зовнішнього та внутрішнього інформаційного обслуговування з урахуванням зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Суб'єктом управління є система управління організацією в особі директора (виконавчого директора) з інформаційними ресурсами, інакше кажучи, інформаційного менеджера.

Об'єкт управління доцільно аналізувати в певному аспекті, який визначається обов'язковим застосуванням методологічного підходу для теоретичного осмислення системи в цілому. Під методологічним підходом розуміється спосіб бачення реальності крізь призму наукових категорій, які можна представити як набір наукових методів.

Ефективна система документально-інформаційних комунікацій на підприємстві є дуже важливою для досягнення головної мети. Це допомагає узгоджувати дії всіх контрагентів, покращує обмін інформацією та сприяє успішнішому управлінню підприємством. Дієві інформаційні потоки, використання відповідних ресурсів і технологій, а також міцні управлінські взаємодії грають важливу роль у створенні такої системи. Ефективна комунікаційна система дійсно може бути рівнозначною до фінансів або часу і відігравати ключову роль у досягненні успіху підприємства у бізнес-середовищі.

Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам в Україні краще використовувати свої ресурси. Ефективні інформаційні системи

допомагають підприємствам приймати більш обґрунтовані економічні рішення, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність. З розвитком технологій ця роль інформаційних систем лише зростатиме, що дасть можливість підприємствам успішно функціонувати в сучасних умовах ринку.

Коли мова йде про позицію підприємства в бізнес-середовищі, важливо розуміти, які можливості та загрози можуть виникнути в результаті різноманітних факторів. SWOT-аналіз дійсно є корисним інструментом для підприємств, оскільки він допомагає зрозуміти внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на бізнес, а також визначити можливості для розвитку і загрози для успіху. Важливо пам'ятати, що SWOT-аналіз сам по собі не надає остаточних відповідей або рішень, але він створює базу для подальших обґрунтувань та розробки стратегії. І керівникам рекомендується докладно замислитися над результатами аналізу, щоб не впустити можливості або недооцінити загрози. Грамотне використання SWOT-аналізу допомагає підприємству адаптуватися до змін у середовищі і забезпечує осмислене прийняття стратегічних рішень. SWOT-аналіз є потужним інструментом для розвитку стратегій підприємства, оскільки він дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на успішність бізнесу.

Розвиток SWOT-аналізу відбувається завдяки необхідності управління великою кількістю інформації, яка постійно змінюється. Цей інструмент допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов на ринку та ефективно реагувати на зміни віддалених факторів. Такі аналізи допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, що сприятимуть досягненню їхніх цілей.

Для досягнення тих самих стратегічних цілей і завдань можна розробити необмежену кількість стратегій розвитку. Однак при формуванні цих стратегій підприємства повинні враховувати наявні та потенційні конкурентні переваги, ринкові умови та їх потенціал, рівень менеджменту, соціальні, економічні, політичні та інші чинники, що впливають на організацію, а також основу загальних і специфічних принципів розвитку. Підприємства повинні формувати та реалізовувати стратегії розвитку, забезпечувати напрямок розвитку управлінських і виробничих процесів, ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови господарської діяльності та організації праці, а отже, формувати загальний план дій щодо довгострокового розвитку підприємства [5].

У даному контексті, всебічність впливу може відкрити нові шляхи для розвитку бізнесу, дозволяючи адап-

туватися до змін у ринковій конкуренції. Однак, велика динаміка спаду цін та скорочення виробничих циклів можуть створити певний тиск на прибутковість і продуктивність. Щодо специфічних ознак методів обробки і доставки, це може мати велике значення для підприємства в контексті забезпечення якості продукції та вчасної поставки до клієнтів. Важливо удосконалювати процеси для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Загалом, для позиціонування підприємства в бізнес-середовищі, важливо мати гнучку стратегію, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Аналіз можливостей та загроз є важливою частиною стратегічного планування, допомагаючи забезпечити стійкість та успішність підприємства в майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, документально-інформаційна комунікація відіграє вирішальну роль у функціонуванні будь-якого підприємства в сучасних умовах, а її низька ефективність значною мірою сприяє погіршенню фінансових показників. Будь-які взаємодії між працівниками різних рівнів управління базуються на спілкуванні, яке також формує відповідний соціально-психологічний клімат у колективі. Комунікаційні процеси також пов'язані із взаємодією суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, де формується його репутація та партнерська привабливість. Це не тільки позитивно відображається на іміджі підприємства у бізнес-середовищі, але й певною мірою проектується на її комерційні пропозиції для ринку.

Використання сучасних документально-інформаційних технологій при стратегічному управлінні дійсно забезпечує ряд важливих переваг:

1. Швидкий доступ до найвіддаленіших джерел інформації: Завдяки інтернету та спеціалізованим програмам можливий швидкий доступ до різноманітної інформації з будь-якого куточка світу.
2. Якісний електронний зв'язок: Електронні комунікації дозволяють ефективно спілкуватися та обмінюватися інформацією в реальному часі, що сприяє швидкому прийняттю рішень.
3. Створення можливостей по вертикалі та горизонталі у взаємозв'язку управлінської діяльності: ІТ допомагають покращити комунікацію між різними рівнями та підрозділами організації.
4. Функціонування єдиного інформаційного середовища організації: ІТ дозволяють створити централізовану систему для зберігання та обміну даними, що сприяє ефективності роботи всіх підрозділів підприємства.

Література:

1. Войтко С. В. Менеджмент у телекомунікаціях: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 295 с.
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
3. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542 с.

4. Ломачинська І. М. Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет "Україна", 2008. 250 с.

5. Олійник А.С. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. № 21. 2023. С. 84—90.

6. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Київ: Кондор, 2003. 218 с.

7. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. / Ю. В. Косенко. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.

8. Палеха Ю. І. Документально-інформаційні комунікації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: курс лекцій. Київ: Ліра-К, 2019. 386 с.

9. Рудінська О. В. Теорія менеджменту. Одеса: Вид-во "Ніка-Центр", 2002. 218 с.

10. Топчієв О. Г. Основи суспільної географії. Одеса: Астропринт, 2009. 544 с.

11. Швецова-Водка Г. М. Загальна класифікація документа: зміни та доповнення. Бібліотечний Меркурій. 2021. Вип. 2 (26). С. 143—163.

References:

1. Voitko, S. V. (2007), *Management in telecommunications*, Znannya, Kyiv, Ukraine.
2. Dyakiv, R. (2000), *Entsyklopediya biznesmena, ekonomista, menedzhera* [Encyclopedia of a businessman, economist, manager], Mizhnarodna ekonomichna fundatsiya, Kyiv, Ukraine.
3. Zavadskyi, Y. S (2001), *Management* [Management], Vyd-vo Yevrop. un-tu, Kyiv, Ukraine.
4. Lomachynska, I. M. (2008), *Dokumental'no-informatsiyni komunikatsiyi v systemi sotsial'nykh komunikatsiy* [Documentary and informational communications in the system of social communications], Universytet "Ukrayina", Kyiv, Ukraine.
5. Oliinyk, A.S. (2023), "Optimization of production costs when forming a strategy for the development of an enterprise in a business environment", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 84—90.
6. Osovskaya, G. V. (2003), *Komunikatsiyi v menedzhmentі* [Communications in management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
7. Kosenko, Yu. V. (2011), *Osnovy teoriiy movnoyi komunikatsiyi* [Basics of the theory of language communication], Sumy State University, Sumy, Ukraine.
8. Palekha, Yu. I. (2019), *Dokumental'no-informatsiyni komunikatsiyi* [Documentary and informational communications], Lira-K, Kyiv, Ukraine.
9. Rudinska, O. V. (2002), *Teoriya menedzhmentu* [Theory of management], Vyd-vo "Nika-Tsentr", Odesa, Ukraine.
10. Topchiev, O. G. (2009), *Osnovy suspil'noyi heohrafiyi* [Basics of social geography], Astroprint, Odesa, Ukraine.
11. Shvetsova-Vodka, H. M. (2021), "General classification of the document: changes and additions", *Biblioteknyy Merkurii*, vol. 2 (26), pp. 143—163.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2024 р.

Р. В. Блиндюк,
аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5580-5144>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.175

ДЕВЕЛОПЕРСЬКИЙ БІЗНЕС: ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ

R. Blyndiuk,
PhD student, V. N. Karazin Kharkiv National University

DEVELOPMENT BUSINESS: DEFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT

У статті узагальнено існуючі підходи до сутності та змісту девелоперського бізнесу, що охоплює весь життєвий цикл об'єкта нерухомості. Запропоновано розмежування понять "будівництво", "девелоперська діяльність" та "девелоперський бізнес", розглядаючи будівництво як одну з галузей національного господарства; "девелоперську діяльність" як різноманітний набір дій, що виконують учасники під час виконання девелоперських проєктів, а "девелоперський бізнес" як сукупність бізнес-процесів, що має внутрішню структуру.

Встановлено, що основною метою діяльності девелоперського бізнесу фактично є розробка, створення та управління нерухомістю для отримання прибутку, але при цьому девелопери працюють на стику економічних, соціальних та екологічних інтересів. Виявлено різноманіття форматів краудфандингу, які успішно можуть бути застосовані для цілей девелопменту, серед яких інвестиційний та кредитний краудфандинг. Встановлено спрямування девелопменту на соціальну відповідальність та сталий розвиток через урахування стратегій сталого інвестування (SI) та включення екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG-питань).

The article is devoted to the consideration of the modern content of the development business and its features in current realities.

The purpose of the article is to formulate the author's definition of the category "development business" and present its difference from those that currently exist.

The article summarizes existing approaches to the essence and content of the development business, covering the entire life cycle of a real estate object. It is proposed to distinguish the concepts of "construction", "development activity" and "development business", considering construction as one of the branches of the national economy; "development activity" as a diverse set of actions performed by participants during the implementation of development projects, and "development business" as a set of business processes that has an internal structure.

It has been established that the main purpose of the development business is actually the development, creation and management of real estate for profit, but at the same time developers work at the intersection of economic, social and environmental interests, shaping the environment in which people live and work, improving the quality of life through the availability of transport, the presence of green areas, social infrastructure and high environmental quality. The innovative component of modern development regarding the introduction of the latest technologies and mechanisms for attracting funds has been traced.

It is proposed not to identify the financing of development projects exclusively with investments, and it is justified to increase the flexibility and financial stability of the development business due to the increase in the spectrum of forms of financing.

A variety of crowdfunding formats that can be successfully applied for development purposes, primarily investment and credit crowdfunding, have been identified. The advantages of crowdfunding for development projects, for the post-war recovery of Ukraine through the involvement of private investors for financing both large infrastructure projects and local, including urgent ones, are substantiated. The role of crowdfunding in the recovery of small and medium-sized businesses is defined.

The direction of development towards social responsibility and sustainable development has been established through the consideration of sustainable investment (SI) strategies and the inclusion of environmental, social and governance issues (ESG issues).

Ключові слова: девелоперський бізнес, девелоперська діяльність, будівництво, краудфандинг, сталий розвиток.

Key words: development business, development activity, construction, crowdfunding, sustainable development.

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

Девелоперський бізнес є одним з індикаторів, що позначає стан економіки країни, він відіграє важливу роль у розвитку інфраструктури країни та розвитку міст і регіональних територій. Цей вид бізнесу охоплює широкий спектр діяльності, пов'язаної з організацією, фінансуванням, будівництвом та управлінням проєктами нерухомості. Девелоперський бізнес значним чином впливає на ринок праці, надаючи робочі місця — з одного боку, та створюючи об'єкти комерційної нерухомості, що породжують нові робочі місця — з іншого. Девелоперський бізнес глибоко інтегрований у економічну систему суспільства, він поєднує у собі фінансовий і реальний сектор, значним чином на нього впливає рівень доходів населення, міграція, інвестиційна привабливість регіонів тощо. Наразі на перший план виходять питання сталого розвитку, тож відносини девелоперського бізнесу з довкіллям та соціумом набувають нового, глибшого значення.

Ці нові відносини розкриваються у зв'язку девелоперського бізнесу не лише з точки зору екологічної відповідальності, а й соціальних та економічних аспектів, що впливають на якість життя нинішніх і майбутніх поколінь. Девелоперський бізнес, будучи ключовим гравцем у створенні інфраструктури, має прямий вплив на всі ці компоненти. Використовуючи сучасні технології, девелопери не тільки створюють енергоефективний простір, що раціонально використовує ресурси, а й опікуються питаннями комфорту та інклюзивності цього простору. При цьому девелоперські проєкти, які орієнтуються на сталий розвиток, є економічно вигідними у довгостроковій перспективі завдяки зниженню експлуатаційних витрат та вищій вартості нерухомості, що, в свою чергу, підвищує попит на сталі проєкти з боку інвесторів.

Викладені аргументи дають підстави стверджувати, що девелоперський бізнес має унікальні можливості сприяти сталому розвитку, інтегруючи екологічні, соціальні та економічні принципи в свої проєкти, причому така інтеграція не лише знижує екологічний вплив, але й підвищує економічну ефективність та покращує якість життя для суспільства. Тому девелопмент, що орієнтується на сталі принципи, є важливим драйвером сталого майбутнього для міст і суспільства загалом.

Проте, незважаючи на важливість девелоперського бізнесу для економічної системи, чіткого категоріального визначення дотепер не надано. Утворилася певна методологічна плутанина, яка полягає у змішенні понять "будівництво", "девелоперська діяльність" та "девелоперський бізнес", це значно ускладнює дослідження та вимагає подати власне визначення категорії

"девелоперський бізнес", що робить тему статті актуальною та практично значущою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Девелопмент як предмет наукових досліджень завжди був у фокусі українських науковців, але розглядають це явище по-різному. Так, чи не найпершою згадує про девелоперський бізнес Т. Білоброва [1].

О. Рашковський досліджує девелопмент як принципово нову концепцію форми організації інвестиційного проєкту, вбачаючи в ньому особливу форму організації інвестиційного проєкту, що "являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів для створення нових активів довгострокового використання з метою подальшого повернення вкладених коштів і отримання доходів" [2].

В. Андрєєва визначає особливості девелоперської діяльності, та побудові фінансових механізмів її забезпечення, наголошуючи, що девелопери є невід'ємним елементом інфраструктури ринку нерухомості [3].

А. Іванов досліджує цивільно-правові відносини з точки зору девелопменту як базового механізму забезпечення розвитку ринку нерухомості [4].

П. Фісуненко розглядає сучасні маркетингові підходи в девелопменті нерухомості, відносячи девелопмент до підприємницької діяльності [5].

І. Ганечко проводить компаративний аналіз між розвитком ринку нерухомості європейських країн та Україною, що особливо важливо в умовах війни [6].

О. Беленкова здійснила аналіз походження і взаємозв'язку понять "девелопмент", "соціально відповідальний девелопмент", а також визначення відмінностей між поняттями "девелопер", "замовник", "забудовник", "інвестор". Ця робота має методологічний характер та покликана розмежувати терміни, що вживаються як синоніми [7].

У роботі О. Глущенко [8] розглядається як здійснюється управління завдяки застосуванню методів управління проєктами. Для девелоперського бізнесу збагачення методів управління є важливим.

М. Іващенко [9] зосереджує увагу на інформаційній складовій функціонування фінансового ринку в частині поведінки інвесторів, девелоперів та інших учасників ринку.

Серед зарубіжних досліджень можна знайти цілу низку публікацій, що присвячені девелопменту. Хюб Плогмакерс, Паскаль Беккерс, Ервін Ван дер Краббен, досліджуючи девелоперський бізнес на ринку нерухомості Нідерландів, зосереджують свою увагу на проблемах залучення інвестицій та роблять висновки про неоднозначний вплив системи планування на інвестиційну діяльність [10].

Іто Ю. (2018) у своєму дослідженні розглядає успішні та невдачі випадки девелопменту, зосереджуючись на ефекті схвалення нових бізнес-проектів зовнішніми фірмами, організаціями та окремими особами та акцентує увагу на процесі залучення ключових ресурсів для бізнесу [11].

Штеффль Йонас та Емес Ютта зазначають, що в умовах глобалізації девелопмент став професійною роллю або корпоративною функцією, щоб протистояти сучасним викликам і формувати майбутнє компаній, а самим компаніям доводиться виявляти нові можливості, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових вимог ринку [12].

Фет М., Пьольцль Й. та Айдгофф А. Т., здійснивши описове кількісне емпіричне дослідження на міжгалузевій основі за участю 352 німецьких компаній, довели актуальність девелопменту та зосередились на розумінні, діяльності, організації, людях, інструментах, а також на майбутніх викликах девелоперського бізнесу [13].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Сформулювати авторське визначення категорії "девелоперський бізнес" та подати його відмінності від тих, що наразі існують.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно із загальноприйнятими дефініціями, девелоперський бізнес — це діяльність, пов'язана з розробкою, створенням та управлінням нерухомістю. Вона може включати широкий спектр функцій, охоплювати весь життєвий цикл об'єкта нерухомості, який можна представити у вигляді послідовних взаємопов'язаних етапів: по-перше, придбання земельних ділянок або будівель для подальшого розвитку, які мають відповідати візії девелоперської компанії і саме на цьому етапі має бути узгоджено відповідність об'єкта нерухомості відповідності цілям сталого розвитку, після пошуку, оцінки та переговорів щодо придбання відповідних об'єктів; по-друге, планування та проєктування майбутніх об'єктів нерухомості, що включає розробку концепції, стратегії, архітектурних рішень, дизайну, технічної документації, на цьому етапі реалізація цілей сталого розвитку починає закріплюватися у документах; по-третє, отримання всіх необхідних дозвільних та погоджувальних документів для реалізації проєкту, що передбачає взаємодію з місцевою владою, на цьому етапі відбувається діалог між владою та бізнесом; по-четверте, фінансове забезпечення будівництва, для чого можуть використовуватися фінансові ресурси з різних джерел; по-п'яте, безпосереднє будівництво об'єкта із координацією роботи підрядників, інженерів, архітекторів тощо і на цьому етапі мають бути



Рис. 1. Взаємозв'язок понять "будівництво", "девелоперська діяльність" та девелоперський бізнес"

Джерело: узагальнено автором.

реалізованими цілі сталого розвитку; на завершальному, шостому, етапі здійснюється управління завершеним об'єктом, що може включати здачу в оренду, продаж або експлуатацію збудованої нерухомості, а також відбувається перевірка відповідності поставленим задачам і цілям сталого розвитку.

Для досягнення мети дослідження необхідно розмежувати поняття "будівництво", "девелоперська діяльність" та "девелоперський бізнес". Для цього застосуємо метод сходження від абстрактного до конкретного.

По-перше, будівництво є однією з галузей національного господарства, що відрізняє його від сільськогосподарства, торгівлі, промисловості тощо. Термін "будівництво" є найбільш загальним.

По-друге, термін "девелоперська діяльність" вказує на різноманітний набір дій, які виконують учасники під час виконання девелоперських проєктів. Цей термін є більш конкретним ніж термін "будівництво", але вказує на процес, а не на результат. Більш того він фіксує розрізненні моменти цілого, не створюючи єдиної, цілісної картини.

По-третє, термін "девелоперський бізнес" дає можливість досліджувати цілісне явище, що має внутрішню структуру — це відрізняє його від поняття "девелоперська діяльність", розглядати його як сукупність бізнес-процесів та розкрити зміни, що відбуваються у якості реакції на дію зовнішніх та внутрішніх чинників. Девелоперський бізнес є поняттям більш конкретним ніж категорія "девелоперська діяльність" та наповнене унікальною сутністю. Відобразимо наочно викладене вище у вигляді схеми (див. Рис. 1).

Основною метою діяльності девелоперського бізнесу фактично є розробка, створення та управління нерухомістю для отримання прибутку, залучаючи інвесторів під перспективні проєкти з високим рівнем рентабельності та водночас задовольняючи потреби суспільства у житлі, комерційних, інфраструктурних і соціальних об'єктах. При цьому девелопери працюють на стику економічних, соціальних та екологічних інтересів, формуючи середовище, в якому живуть і працюють люди, по-

ліпшуючи якість життя через доступність транспорту, наявність зелених зон, соціальну інфраструктуру та високу екологічну якість.

Слід відзначити і інноваційну складову сучасного девелопменту, оскільки девелопери прагнуть бути на передовій у впровадженні новітніх технологій, таких, як розумні будівлі, енергоефективні системи та екологічні технології від початку проєктування об'єкту до здачі в експлуатацію та управління. Також інноваційна складова простежується і в механізмах залучення коштів, які нині представлені широким спектром форм.

Отже, зазначені нами сучасні ознаки девелопменту дають підстави говорити про набуття останнім якісно нових рис та характеристик, виходячи з чого представимо авторське визначення поняття "девелоперський бізнес".

Девелоперський бізнес — це економічна діяльність, пов'язана з розвитком нерухомості, визначенням впливу на суспільство та довкілля, що передбачає різні форми і методи залучення фінансових ресурсів, організацію виробничого процесу, здійснення усіх видів і форм контролю та подальше просування на ринку нерухомості з наступним супроводом проєкту.

Першою відмінністю поданої авторської дефініції від існуючих є те, що Автор не ототожнює фінансування девелоперських проєктів виключно з інвестиціями, допускаючи можливість й інших форм забезпечення фінансовими ресурсами, зокрема кредитування, оскільки зараз актуальним є альтернативні форми фінансування, такі як краудфандинг, а в умовах ліквідації наслідків війни все більше значення набуває допомога міжнародних організацій. Збільшення спектру форм фінансування підвищує фінансову стійкість девелоперських компаній шляхом зменшення залежності від одного джерела фінансування. Це дає змогу зменшити загальні фінансові ризики девелоперського бізнесу. Наступною перевагою є можливість залучити додаткові ресурси через зростання кількості форм фінансування. Збільшення варіантів залучення фінансових ресурсів призводить до підвищення гнучкості девелоперського бізнесу, таким чином підвищуючи рівень його фінансової стійкості. Багатоваріантне, альтернативне фінансування здатне знизити вартість капіталу девелоперської компанії, а, відтак, підвищити її рентабельність. Розглядаючи переваги розширення форм фінансування не можна оминути увагою той факт, що сучасні фінансові продукти є інноваційними і їх застосування може спричинити, у свою чергу, розвиток нових інновацій, що у кінцевому підсумку сприятиме економічному зростанню.

Як зазначено вище, однією з актуальних форм забезпечення фінансовими ресурсами девелоперських проєктів є краудфандинг, за якого кошти на будівництво або розвиток нерухомості збираються через онлайн-платформи від великої кількості приватних інвесторів, що дозволяє девелоперам отримати капітал для своїх проєктів без залучення традиційних фінансових інститутів, таких як банки або великі інвестиційні фонди.

Сучасна практика краудфандингу представлена найрізноманітнішими форматами, які цілком успішно можуть бути застосовані для цілей девелопменту. Найпоширенішим форматом слід зазначити інвестиційний

краудфандинг, за умов якого інвестори надають капітал і отримують частку у проєкті або право на отримання прибутку після завершення проєкту у вигляді дивідендів чи відсотків. Не менш успішно може бути застосований і краудлендінг (кредитний краудфандинг), умовою якого є залучення девелоперами позики від інвесторів через краудфандингову платформу з подальшою її виплатою з відсотками, що є цілком прийнятною альтернативою традиційному банківському кредитуванню.

Якщо говорити про переваги краудфандингу для девелоперських проєктів, то вони є цілком очевидними, оскільки умови такого інвестування можуть бути більш гнучкими, знижуючи на початкові етапи проєкту навантаження, а можливості залучення інвесторів — ширшими. Ці переваги можуть стати важливим аргументом щодо використання краудфандингу для повоєнного відновлення України, надаючи нові можливості для залучення фінансування з різних джерел, як внутрішніх, так і міжнародних.

В першу чергу, Україна вже має величезні потреби у відновленні та реконструкції житлової, соціальної та економічної інфраструктури, що постраждала внаслідок бойових дій. А по закінченню війни краудфандинг може допомогти залучити приватних інвесторів, як з України, так і з-за кордону для фінансування таких проєктів, як відновлення житлових будинків, шкіл, лікарень, транспортних шляхів, що допоможе розвантажити державний бюджет і зменшити залежність від міжнародних кредитів. Крім великих інфраструктурних проєктів, краудфандинг може стати ефективним інструментом для підтримки та впровадження дрібних ініціатив на місцевому рівні. Скажімо, громади можуть використовувати краудфандингові платформи для залучення коштів на реконструкцію окремих будівель, парків, спортивних майданчиків або підприємств регіонального значення, що допоможе відновити життєдіяльність у містах і селах, особливо тих, що внаслідок бойових дій мають суттєві руйнування. У зв'язку з цим слід зазначити соціальний вплив краудфандингових кампаній, оскільки залучення громади до процесу відновлення сприятиме відчуттю особистої причетності до відбудови країни, підвищити згуртованість та ініціативність місцевих громад, що сприятиме більш швидкому відновленню соціальних зв'язків і розвитку суспільства після війни.

Війна в нашій країні негативно позначилась і на підприємницькій діяльності, яка після війни потребуватиме реанімації. Краудфандинг в цьому випадку може допомогти малому та середньому бізнесу отримати доступ до фінансування для запуску або відновлення діяльності, відбудови бізнес-приміщень, придбання обладнання і розвиток нових інноваційних підприємств.

Однією з важливих особливостей краудфандингу є його здатність швидко залучати капітал на певні проєкти, що є надзвичайно важливим для невідкладних відновлювальних робіт у постраждалих регіонах, які потребують термінового відновлення критичної та соціальної інфраструктури, побудови тимчасового житла тощо.

Довіру до такої моделі залучення фінансових ресурсів забезпечуватиме високий рівень прозорості, прибутковості краудфандингу, оскільки інвестори можуть

чітко бачити, як їхні кошти використовуються, що є особливо важливим для повоєнного відновлення, оскільки, по-перше, відновлювальні проєкти потребують контролю, щоб забезпечити ефективність використання фінансових ресурсів, а по-друге, в нашій країні мають місце численні корупційні скандали.

Оскільки девелоперський бізнес є дружнім до сталого розвитку, краудфандинг також може бути спрямований на відповідні проєкти, такі як відновлення зруйнованої інфраструктури з використанням сучасних екологічних технологій та "зелених" рішень та створення сучасних енергоефективних та стійких до викликів майбутнього просторів для життєдіяльності.

Власне, з цим пов'язана друга відмінність поданого визначення девелоперського бізнесу — трактування його сутності через урахування соціальної відповідальності та сталого розвитку. Сучасна концепція ведення бізнесу неможлива без урахування стратегій сталого інвестування (SI) та включення екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG-питань).

Оскільки сьогодні інвестори, партнери та споживачі очікують від девелоперів не лише реалізації успішних проєктів, але й відповідального підходу до розвитку громад, збереження навколишнього середовища та створення довготривалої цінності для суспільства, то істотної актуалізації набуває стратегія сталого інвестування (Sustainable Investing), яка акцентує увагу на інвестуванні у проєкти, що сприяють сталому розвитку, підвищують екологічну ефективність та розвивають соціальну інфраструктуру. Для девелопменту це передбачає включення таких факторів, як енергозбереження, відповідальне споживання ресурсів і зниження негативного впливу на екосистеми у процесі будівництва та експлуатації нерухомості. В свою чергу, інвестори свідомо спрямовують свої фінансові ресурси у сектори, що підтримують сталий розвиток, виключаючи з портфеля певні галузі чи компанії, які не відповідають етичним або екологічним стандартам. Скажімо, це може бути відмова від девелоперських проєктів, що так чи інакше пов'язані з використанням викопного палива на користь проєктів з відновлюваної енергетики чи екологічно чистого транспорту. Такий підхід дозволяє інвесторам здійснювати прямий соціальний або екологічний вплив, часто з метою вирішення конкретних проблем.

Не менш важливими є ESG-фактори (Environmental, Social, Governance), які формують основу для прийняття інвестиційних рішень та управління проєктами у девелоперському бізнесі, коли девелопери повинні враховувати не тільки фінансову доцільність проєкту, але й його екологічну стійкість (наприклад, використання "зелених" технологій будівництва), вплив на місцеві громади (створення соціально орієнтованих об'єктів інфраструктури), а також прозорість і відповідальність управлінських процесів по відношенню до соціуму.

В свою чергу, девелопери мають певні переваги при врахуванні ESG-факторів, які пов'язані з підвищенням рівня довіри серед громадськості, інвесторів та партнерів, оптимізацією витрат і підвищенням конкурентоспроможності на ринку внаслідок зниження витрат на ресурси та відходи, а також зі зниженням регуляторних та правових загроз, що можуть негативно вплинути на бізнес.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі проведених у статті досліджень вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягало у визначенні сутності поняття "девелоперський бізнес". У процесі досягнення основної мети було вирішено низку взаємопов'язаних завдань:

1. Розмежовано категорії "будівництво", "девелоперська діяльність" та "девелоперський бізнес" шляхом застосування методу від абстрактного до конкретного, це дало змогу визначити унікальні особливості та сфери застосування кожного з понять. Уникання синонімізмів здатне підвищити методологічну чистоту майбутніх досліджень та визначити сутність девелоперського бізнесу.

2. Подана авторська дефініція, що удосконалює визначення поняття "девелоперський бізнес" як економічну діяльність, що пов'язана з розвитком нерухомості, визначенням впливу на суспільство та довкілля, що передбачає різні форми і методи залучення фінансових ресурсів, організацію виробничого процесу, здійснення усіх видів і форм контролю та подальше просування на ринку нерухомості з наступним супроводом проєкту. Відмінністю від існуючих визначень є розширення форм фінансового забезпечення та врахування технологій сучасного бізнесу сталого інвестування та включення екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG). Зазначені удосконалення дають змогу досліджувати девелоперський бізнес як цілісну систему економічної діяльності, інтегровану у наукове розуміння сучасного бізнесу.

3. Акцентовано роль краудфандингу як актуальної форми фінансового забезпечення девелоперських проєктів. Розширення спектру форм фінансування девелопменту за рахунок краудфандингу має велике значення в сучасних умовах, особливо в контексті післявоєнного відновлення України, оскільки краудфандинг дозволяє залучити фінансування від широкого кола інвесторів та дозволяє проєктам отримувати ресурси незалежно від традиційних джерел, таких як банки чи інвестори. Особливо це важливо для невеликих або інноваційних проєктів, які, через високі ризики або нестандартні моделі розвитку можуть бути менш привабливими для інституційних кредиторів. Краудфандинг, сприяючи активній участі громади у відбудові інфраструктури та відновленні бізнесу, може стати важливим інструментом для мобілізації внутрішніх ресурсів та підтримки місцевих ініціатив і пришвидшити економічне відновлення в умовах післявоєнної економіки України. Отже, розширення можливостей фінансування за допомогою краудфандингу в Україні не лише збільшує фінансову гнучкість девелопменту, але й сприяє стійкому та прозорому розвитку країни у післявоєнний період.

Подальші наукові розвідки мають розкрити особливості методів фінансового планування та прогнозування, що застосовуються у девелоперському бізнесі.

Література:

1. Білоброва Т. О. (2008). Девелопмент на ринку нерухомості України. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2008. № 4. С. 54—59.
2. Рашковський О. А. (2016). Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 5. С. 106—108.
3. Андрєєва, В. (2020). Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості. Вчені записки Університету "КРОК", (3 (59), 24—29. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>
4. Іванов А. В. (2014). Девелопмент нерухомості в Україні як базовий механізм забезпечення прогресивного розвитку ринку нерухомості: поняття, ознаки, необхідність і перспективи цивільно-правового регулювання. Часопис цивілістики. 2014. Вип. 16. С. 197—200
5. Фісуненко П. А. Сучасні маркетингові підходи в девелопменті нерухомості в Україні / П. А. Фісуненко, Є. П. Морозова // Інноваційні технології у будівництві, цивільній інженерії та архітектури: тези XIX міжнар. наук.-практ. конф., (19-22 вересня 2021 р., м. Чернігів). — Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2021. — С. 313—315.
6. Ганечко І. (2023). Девелопмент нерухомості: європейські тренди. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 130, 5 (Жов 2023), 97—112. DOI:[https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07).
7. Белєнкова О. (2018). Теоретичні передумови формування поняття "соціально відповідальний девелопмент". Шляхи підвищення ефективності будівництва, (38), 79—91. <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2018.38.79-91>
8. Глущенко, О., Гребенюк, Н., Давидов, В. (2023). Управління фінансовою стійкістю підприємств методами проєктного фінансування. Інвестиції: практика та досвід, № 5 (2023), 5—10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.5>
9. Іващенко М. В. (2024). Когнітивні упередження, пов'язані з інформацією та їх прояв на фінансовому ринку. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 207—213. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-207-213>
10. Huub Ploegmakers, Pascal Beckers, and Erwin Van der Krabben. (2018). The impact of planning intervention on business development: Evidence from the Netherlands. Urban Stud. 2018 Nov; 55(14): 3252—3273. doi: 10.1177/0042098017735011
11. Ito, Y. (2018). Interorganizational business development utilizing legitimacy for resource mobilization in large firms: Successful and unsuccessful cases, Industrial Marketing Management, 75, 80—89. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.04.002
12. Steffl Jonas, Emes Jutta (2020). What is Business Development? — Possible Ways Forward in Theory Building, Methods and Future Research. Proceedings of the European Marketing Academy, 11th, (84719) <https://proceedings.emac-online.org/pdfs/R2020-84719.pdf>
13. Voeth, M., Poelzl, J., and Eidhoff, A. T. (2018). It's all about growth — an empirical status report of business development. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 22 (1/2), 4—32. DOI: 10.1504/IJEIM.2018.10010669

References:

1. Bilobrova, T. O. (2008), "Development in the real estate market of Ukraine", Naukovy visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy, vol. 4, pp. 54—59.
 2. Rashkovsky, O. (2016), "Development as a fundamentally new concept of the investment process", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 106—108.
 3. Andrieieva, V. (2020), "Development projects financing a real estate market functioning mechanism", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (59), pp. 24—29. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>
 4. Ivanov, A. V. (2014), "Real estate development in Ukraine as a basic mechanism for ensuring the progressive development of the real estate market: concepts, signs, necessity and prospects of civil law regulation", Chasopys tsyvilistyky, vol. 16, pp. 197—200.
 5. Fisunenکو, P. A. and Morozova, Ye. P. (2021), "Modern marketing approaches in real estate development in Ukraine", Innovatsijni tekhnolohii u budivnytstvi, tsyvil'nij inzhenerii ta arkhitektury: tezy XIX mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Innovative technologies in construction, civil engineering and architecture: theses of the XIX International science and practice conf.]. DVNZ PDABA, Chernihiv, Ukraine, pp. 313—315.
 6. Hanechko, I. (2023), "Real estate development: European trends", Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, vol. 130, no. 5, pp. 97—112. [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07).
 7. Bielienskova, O. (2018), "Theoretical prerequisites for the formation of the concept of "socially responsible development", Shliakhy pidvyschennia efektyvnosti budivnytstva, vol. 38, pp. 79—91. <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2018.38.79-91>
 8. Hluschenko, O., Hrebenuk, N. and Davydov, V. (2023), "Management of enterprise's financial sustainability by project financing methods", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 5—10. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.5>
 9. Ivaschenko, M. V. (2024), "The cognitive biases related to information and their manifestation in the financial market", Biznes Inform, vol. 4, pp. 207—213. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-207-213>
 10. Ploegmakers, H. Beckers, P. and Van der Krabben, E. (2018), "The impact of planning intervention on business development: Evidence from the Netherlands", Urban Stud., vol. 55(14), pp. 3252—3273. doi: 10.1177/0042098017735011
 11. Ito, Y. (2018), "Interorganizational business development utilizing legitimacy for resource mobilization in large firms: Successful and unsuccessful cases", Industrial Marketing Management, vol. 75, pp. 80—89. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.04.002
 12. Jonas, S. and Jutta, E. (2020), "What is Business Development? — Possible Ways Forward in Theory Building, Methods and Future Research", Proceedings of the European Marketing Academy, vol. 11th, (84719), available at: <https://proceedings.emac-online.org/pdfs/R2020-84719.pdf> (Accessed 15 Sept 2024).
 13. Voeth, M., Poelzl, J., and Eidhoff, A. T. (2018), "It's all about growth — an empirical status report of business development", International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, vol. 22 (1/2), pp. 4—32. DOI: 10.1504/IJEIM.2018.10010669
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2024 р.*

А. В. Гріщенко,
аспірант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства
та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0510-017X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.181

СУТЬ І ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

A. Hrishchenko,
Postgraduate student of the Department of Trade Entrepreneurship,
Merchandising and Business Management, Odessa National Technological University

THE ESSENCE AND BASIC CONCEPTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT

У статті проаналізовано дефініції сутності поняття "інновація", наведена класифікаційна схема видів інновацій, розглянуто дефініції поняття "інноваційний розвиток підприємства" аналіз яких дав можливість сформулювати авторське розуміння поняття інноваційного розвитку підприємства, що полягає в організованому процесі функціонування всіх необхідних складових елементів на підприємстві, що забезпечують ефективність з урахуванням визначення показника рівня стратегічного розвитку підприємства, включаючи складові: фінансову, управлінську, технологічну, маркетингову, логістичну та інноваційну, результативність яких вкаже на ступінь інноваційної активності та спрямованості підприємства. Автором зазначено власне трактування поняття інновації, яка являє собою результат інноваційного процесу у вигляді нового, якісного продукту, методу або ж нової технології, що має практичне застосування на підприємстві та на ринку з однієї сторони та з іншої — інновація як процес охоплює всі елементи, які забезпечують ефективність від розроблення, проектування, організації виробництва до реалізації нової продукції на ринку з урахуванням ефективного управління інноваційною діяльністю, що супроводжується досягненням ефективності (економічної, соціальної та екологічної).

Досліджено, вплив чинників на інноваційно активні підприємства на основі чого встановлено, що дійсно заважає впровадженню новизни, а саме інновацій, інноваційних технологій, а також виявити слабкі місця, в яких потрібно запроваджувати ефективні програми підтримки та розвитку інноваційної діяльності на підприємстві.

Автором запропонована класифікаційна схема форм інноваційної діяльності, яка включає такі складові як: підготовка й організація виробництва, передвиробничі розроблення, маркетингова політика, виробниче проектування тощо.

The article analyzes the definitions of the essence of the concept of "innovation", provides a classification scheme of types of innovations, considered the definitions of the concept of "innovative development of the enterprise" analysis of which made it possible to form the author's understanding of the concept of innovative development of the enterprise, consisting in an organized process of functioning of all the necessary components in the enterprise, ensuring efficiency, taking into account the definition of the indicator of the level of strategic development of the enterprise, including

Components: financial, managerial, technological, marketing, logistics and innovation, the effectiveness of which will indicate the degree of innovation activity and orientation of the enterprise. The author indicates his own interpretation of the concept of innovation, which is the result of an innovation process in the form of a new, high-quality product, method or new technology that has practical application in the enterprise and in the market on the one hand and on the other – innovation as a process covers all the elements that ensure efficiency from the development, design, organization of production to the sale of new products on the market, taking into account the effective management of innovative activities, accompanied by the achievement of efficiency (economic, social and environmental).

It was investigated, the influence of factors on innovatively active enterprises on the basis of which it was established that really hinders the introduction of novelty, namely innovations, innovative technologies, as well as to identify weaknesses in which it is necessary to conduct effective programs for supporting and developing innovation in the enterprise.

The author proposed a classification scheme of forms of innovation, which includes such components as: preparation and organization of production, pre-production development, marketing policy, production design, etc. It has been proved that innovation activity is a decisive factor in competition, which provides conditions for sustainable long-term development of the enterprise.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, ефективність, технології, підприємство.

Key words: innovation, innovative development, innovative activity, efficiency, technologies, enterprise.

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

Нині розвиток підприємства являє собою довготривалу сукупність взаємопов'язаних процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, зокрема інноваційного, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності. При цьому підґрунтям ефективного економічного розвитку підприємства виступає інноваційний процес, який формує якісні та кількісні зміни у системі матеріального виробництва. В той же час інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

Варто зазначити, що економічний розвиток та економічне зростання країни в подальшій перспективі формується під впливом її здатності та відповідності адаптуватися до нових технічних та технологічних досягнень та підтримки розвитку інноваційної сфери. Відтак, аналіз наукової літератури показав, що розвиток вітчизняної інноваційної діяльності в теперішній час має сповільнений напрям формування і це обумовлено рядом чинників, а це і обумовлює значимість та необхідність стабільного розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань інновацій, інноваційного розвитку підприємств присвячена значна кількість наукових робіт. Зокрема, інновації є предметом дослідження багатьох науковців, які розглядають різні аспекти інновацій залежно від підходів у трактуванні їх суті та розвитку підприємств на основі нововведень. Теоретико-методичні засади щодо формування сутності та основних понять інновації, інноваційного розвитку, інноваційної діяльності закладені в наукових працях таких вчених-економістів як: Р.С. Білик, І.О. Геращенко, В.В. Джеджула, І.Ю. Єпіфанова, О.Г. Цвик, І.В. Довба, С.М. Карюк, Р.С. Квасницька, І.В. Колодяжна, П.П. Микиток, Ж.Л. Крисько, Я.В. Паламаренко, Т.В. Полозова, Д.Ю. Кривцун, М.А. Полегенька, В.П. Рибачук, А.В. Толстова, Х.В. Огненна, Б.В. Хахула, Ю.С. Шипуліна, С.М. Ілляшенко та інші. Однак, незважаючи на велику кількість досліджень, нині не існує єдиного підходу до розуміння сучасного змісту понять інновацій, інноваційного розвитку, інноваційної діяльності. При цьому економічні процеси пов'язані з інноваційною діяльністю залишаються дискусійними та потребують подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у формулюванні авторського визначення категорії інновація та інноваційний розвиток підприємства на основі систематизації, вивчення та узагальнення наукових поглядів на зміст та економічну сутність понять інновації, інноваційного процесу, інноваційного розвитку як економічних категорій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теперішній час запровадження інновацій в сфері економіки є рушійною силою для збереження конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. При цьому, варто зазначити, що інноваційна діяльність підприємств здійснює вирішальний вплив на виробництво, так як нововведення забезпечують максимально можливий прогресивний вплив на виробництво. Виходячи з цього зазначимо, що інноваційна діяльність завжди супроводжується інноваційним процесом [16, с. 108].

Формування інноваційної економічної системи розвитку є стратегічним напрямом перспективного зростання будь-якої країни. Нині на сучасному етапі суспільного розвитку вирішення проблемних питань щодо забезпечення збалансованого регіонального зростання потребує швидкого розроблення, впровадження та застосування у виробництві сучасних технологічних і організаційних ідей, нової техніки на інноваційній основі [3]. Зокрема, концепція засад сталого розвитку сьогодні є пріоритетною для побудови і забезпечення ефективності економічних систем, а також позиціонування критеріїв результативності господарювання [18, с. 20].

Водночас, дослідження вчених вказують, що основною умовою забезпечення економічного розвитку на як на мікро-, мезо- так і на макрорівнях має бути зважена, ефективна інноваційна діяльність. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. у своїй науковій праці акцентують увагу на використанні сукупності інноваційних факторів, ресурсів в процесі розвитку економіки на будь-якому її рівні, що забезпечує перехід на якісно новий тип розвитку, який надає можливість забезпечити економічну стійкість та конкурентоспроможність [4, с. 6].

У дослідженні вченого-економіста Толстової А.В. увага сконцентрована на необхідності запровадження ефективних розробок принципово нових, інноваційних моделей розвитку підприємства, які ґрунтуються на гармонійному поєднанні поточної виробничої діяльності з потенційними можливостями майбутнього економічного розвитку на базі використання прогресивної техніки та технології, впровадженні новітніх систем управління підприємством, комплексному підході до розроблення та впровадження нововведень, забезпечення прогресивних інноваційних змін та переорієнтації на інноваційний тип розвитку [22].

Проведений аналіз літературних джерел показав, що вживання терміна "інновація" дуже багатогранне: від надміру узагальнених варіантів до специфічних, що здебільшого належать до технічних нововведень [12]. Наприклад, у багатьох наукових дослідженнях інновація асоціюється з термінами "винахід" і "покращення". Однак є важлива відмінність: "інновація" є більш ємним визначенням. Так, будь який винахід або поліпшення буде вважатися інновацією тільки за умови, що воно буде включено до виробничого процесу, і принесе видимий економічний ефект [15]. В той же час, інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку,

методи планування, прийоми аналізу і т.п. Геращенко І.О. у своєму дослідженні стверджує, що інновацію можна назвати також інноваційним продуктом. Зазначимо, що з поняттям "інновація" тісно пов'язані поняття "винахід" і "відкриття". Під винаходом розуміють нові прилади, механізми, інструменти, інші пристосування, створені людиною [2].

Узагальнення викладеного вище стало підставою для такого визначення інновації кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів, технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект.

На нашу думку інновація являє собою результат інноваційного процесу у вигляді нового, якісного продукту, методу або ж нової технології, що має практичне застосування на підприємстві та на ринку з однієї сторони та з іншої — інновація як процес охоплює всі елементи, які забезпечують ефективність від розроблення, проектування, організації виробництва до реалізації нової продукції на ринку з урахуванням ефективного управління інноваційною діяльністю, що супроводжується досягненням ефективності (економічної, соціальної та екологічної).

Згідно Закону України "Про інноваційну діяльність", інноваційна діяльність — діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг; інновації — новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [17].

У теперішній час сформувалися різні погляди щодо складових інноваційного розвитку підприємства. Вчені Рогоза М.Є. та Вергал К.Ю. [19], спираючись на два мікроекономічні підходи до визначення поняття "інноваційний розвиток", вважають складовими цього розвитку інноваційний потенціал підприємства та інноваційний процес, що в ній відбувається. Водночас науковці Шипуліна Ю.С. та Ілляшенко С.М. наполягають на важливості забезпечення певного рівня не просто інноваційного потенціалу, а потенціалу інноваційного розвитку, що "... складається з трьох потенціалів-підсистем: інноваційного, виробничо-збутового, ринкового" [24, с. 107] і який запропоновано розглядати з двох позицій: як певну сукупність ресурсів, необхідну та достатню для інноваційного розвитку підприємства та як здатність і спроможність реалізувати ці ресурси в перспективі.

Розглядаючи інноваційний розвиток організації як сукупність певних показників, у своїй праці Д.Ю. Крамської [9], зазначає що можуть бути об'єднані в окремі групи, вчений виділив п'ять основних складових інноваційного розвитку підприємства: загальну, виробничо-технологічну, трудову, маркетингову і товарну.

Відтак, інновації є головним засобом забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та

Таблиця 1. Дефініції сутності поняття "інновація"

Ключова риса	ТЛУМАЧЕННЯ
Інновація як зміни	Інновація – це зміни технологій й управління, нові комбінації щодо техніки і технології
	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи, що може представляти кількісну та якісну зміну, яка стосується тієї чи іншої сфери діяльності підприємства
	Інновація – це здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері
Інновація як результат	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок
	Інновація – це результат упровадження новаций з метою змін у об'єкті діяльності й одержання економічного, соціального або іншого виду ефекту
	Інновація – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту товарів
Інновація як процес	Інновація – комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової суспільної потреби; водночас це процес поєднання змін із зазначеним нововведенням у тому соціальному середовищі, де відбувається життєвий цикл
	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм
	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури.

фінансової стабільності будь-якого підприємства. Огляд наукової літератури дає можливість виділяють три основні підходи до визначення сутності інновацій, у яких це поняття трактується як результат, процес та зміни (Табл. 1).

Інноваційна діяльність підприємств здійснює вирішальний вплив на виробництво, так як нововведення забезпечують максимально можливий прогресивний вплив на виробництво [13].

Відтак, інноваційна діяльність супроводжується інноваційним процесом. Погоджуємося з думкою, дослідника Хахула Б.В., який наголошує на тому, що інноваційна діяльність на основі результатів наукових досліджень веде до створення нового конкурентоспроможного продукту, нової послуги, що в кінці результаті позитивного відобразитись на результатах фінансово-господарської діяльності [23]. Аналіз наукової літератури дав можливість узагальнити види інновацій за класифікаційними ознаками. Найбільш узагальнюючі класифікаційні підходи до розкриття сутнісних ознак інновацій та інноваційних процесів наведені на рис. 1.

Ми погоджуємося, що дана класифікація охоплює широкий спектр різноманітних інновацій, характеризує їх у більш повному обсязі і різноманітності, виключає дублювання класифікаційних ознак при систематизації і класифікації інновацій. При цьому дану класифікацію можна використовувати при розв'язанні різних загальних завдань економічного дослідження інноваційної діяльності.

У своїй науковій праці Білик Р.С. акцентує увагу на тому, що у сучасних умовах інноваційна модель розвитку є безальтернативною для багатьох країн. У відтворювальний цикл залучаються всі галузі національної економіки, які мають необхідний потенціал [1]. При цьому інноваційна активність більшості підприємств значною мірою залежить від соціально-економічного середовища, сформованого за допомогою державної інноваційної політики, ринкової ситуації, попиту на інновації [10]. Проведені дослідження вченого Смірнова О.О. вказали на суттєвий стримуючим фактор інноваційної діяльності, який проявляється у низькому ступені визначеності щодо економічних перспектив впровадження інновацій.

В той же час, зауважимо, що підприємства які впроваджують інновації постійно знаходяться в зоні підвищеного ризику. Тому, причини низької інноваційної активності пов'язані, передусім, з тим, що основним джерелом



Рис. 1. Класифікаційна схема видів інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [5].

фінансування впровадження нововведень сьогодні є власні кошти підприємств, які являються обмеженими. Залучення інвестицій не забезпечує нагальних потреб промисловим підприємствам [21].

Відтак, погоджуємось з думкою вченого Квасницька Р.С., що реалізація інноваційної діяльності є одним з основних чинників конкурентоспроможності продукції, забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості підприємств до зовнішнього середовища, розширює його можливості щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови довгострокової стабільності [6]. При цьому, розвиток інноваційної діяльності підприємств потребує супутньої підтримки, яку мають забезпечувати інноваційні структури різних типів.

Колодяжна І.В. стверджує, що підприємства, які націлені на розширення власних конкурентних переваг на ринку, особливу увагу приділяють інноваційному аспекту розвитку. При цьому, інноваційна діяльність розглядається як діяльність, яка орієнтована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й оновлення номенклатури, підвищення якості продукції, вдосконалення технології її виготовлення з подальшим впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зовнішніх ринках [7, с. 59].

Проведене дослідження показало, що термін "інноваційний розвиток" вже тривалий час використовується і на мікрорівні — на рівні підприємства, організації. Наявні дефініції поняття "інноваційний розвиток підприємства", наведені у таблиці 2.

Проведений аналіз дефініції "інноваційний розвиток підприємства", що пропонується різними вченими дав можливість сформулювати авторське розуміння поняття інноваційного розвитку підприємства. На нашу думку інноваційний розвиток підприємства полягає в організованому процесі функціонування всіх необхідних складових елементів на підприємстві, що забезпечують ефективність з урахуванням визначення показника рівня стратегічного розвитку підприємства, включаючи складові: фінансову, управлінську, технологічну, маркетингову, логістичну та інноваційну, результативність яких

Таблиця 2. Дефініції поняття "інноваційний розвиток підприємства"

№	Інноваційний розвиток підприємства:	Відмітні характеристики дефініції
1	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій	дукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
2	створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями	дохідність інвестиційного ризику; вартість бізнесу
3	процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної	процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту
4	діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства	нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності
5	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу	інноваційний процес; інноваційний потенціал
6	складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування	інноваційні перетворення; процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві
7	розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень	процес упровадження нововведень
8	такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	розвиток за рахунок інновацій
9	шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів
10	процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін	пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни
11	роцес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно - функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві	цілеспрямований, послідовний рух до збалансованого інноваційного стану; результат якості, що залежить від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованої літератури [11; 19].

вказує на ступінь інноваційної активності та спрямованості підприємства.

Отже, інноваційний розвиток є визначальним фактором росту ефективності діяльності підприємства, підвищення якості продукції, економічного використання ресурсів, запобігання екологічним наслідкам індустриалізації. Тільки за умови досягнення високого рівня інноваційної діяльності підприємств економіка країни зможе зайняти гідне місце у світовому процесі економічного розвитку [20].

Дослідження та виявлення чинників, які впливають на інноваційно активні підприємства, дозволяють встановити, що дійсно заважає впровадженню новизни, а саме інновацій, а також виявити місце, в якому потрібні ефективні програми підтримки та розвитку конкретної діяльності на підприємстві чи організації. Відповідно цього викликає потреба у детальному розгляді чинників впливу на інноваційний розвиток (Табл. 3).

Проведений аналіз таблиці 3 вказав на те, що чинники інноваційного розвитку можна розділити на дві основних групи: внутрішні та зовнішні чинники. Серед внутрішніх факторів основний вплив на інноваційний

Таблиця 3. Чинники, що сприяють або стримують інноваційний розвиток підприємств

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ	СПРИЯЮТЬ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКОВІ	СПРИЯЮТЬ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКОВІ	ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ
	Розвиток конкуренції наукоємних товарів.	Наявність резервів фінансових та матеріально-технічних заходів.	
	Збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності.	Сприятливість до змін, нововведень, суспільне визнання, можливість самореалізації.	
	Міжнародна науково-технічна корпорація. Розвиток інноваційної інфраструктури.	Збереження науково-технічного потенціалу.	
	Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону об'єктів інтелектуальної власності.	Розвиток умов творчої праці, матеріальні стимули.	
	СТРИМУЮТЬ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	СТРИМУЮТЬ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	
	Недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування.	Слабкість матеріально-технічної та наукової бази.	
	Ускладнення науково-дослідних розробок.	Недостатня орієнтація організаційних структур на інноваційну діяльність.	
	Низький науково-інноваційний потенціал держави.	Опір змінам, під час впровадження інновацій та нововведень.	
	Недостатність міжнародного науковотехнічного співробітництва.	Орієнтація на усталені ринки, на короткострокову окупність.	
	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності.	Відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці.	
	Відплив наукових кадрів.	Домінування інтересів існуючого виробництва.	
	Відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних проєктів.	Низький рівень аналітично-інформаційної бази підприємства.	

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури [7; 9; 19].

розвиток підприємств мають економічні фактори, що характеризують потенціал підприємств до інноваційного розвитку.

Отже, серед стримуючих чинників інноваційного розвитку підприємств вагоме місце посідає недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування, серед яких головним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств України є кошти самих підприємств. Відповідно цього суб'єкти господарювання не можуть здійснювати ефективну інноваційну полі-

тику, тому важливим завданням є пошук та залучення фінансових ресурсів в інноваційний сектор [8]. Також до чинників, що стримують інноваційний розвиток підприємств є вплив наукових кадрів за кордон, а з теперішньою політичною ситуацією в нашій країні дане питання досить загострилось.

Чинники та умови зовнішнього середовища породжують необхідність формування нового механізму управління підприємством та розробку методологічних принципів інноваційного розвитку його діяльності.

В той же час, інноваційна діяльність може виражатися в таких формах (Рис. 2).

Проведений аналіз рисунку 2 показав, що підготовка й організація виробництва включає придбання виробничого устаткування й інструменту, зміни в них, а також у стандартах, процедурах, методах виробництва й контролю якості виготовлення нового продукту чи застосування нового технологічного процесу; передвиробничі розроблення полягають у тому, що передбачають модифікацію продукту і технологічного процесу, перепідготовку кадрів; суть маркетингових продуктів, полягає в тому, що включаються види діяльності, які пов'язані з виведенням на ринок нової продукції; придбання предметної технології полягає у потребі машин і устаткування, що за своїм технологічним змістом пов'язані зі введенням на підприємстві продуктивних чи процесних інновацій; виробничі проєктування, що включає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій на підприємстві [7].

Ще варта увага праця вченого-економіста Паламаренко Я.В. в якій зазначено, що у ХХІ столітті врахування інноваційного фактору стає вирішальною умовою подальшого розвитку сучасних економічних систем. На думку автора в умовах зростання в Україні може бути досягнуте лише на інноваційній основі за активного використання сучасних науково-інноваційних розробок. Зокрема, в цьому випадку реалізуються плани високої якості зростання, ресурсозбереження, ефективності виробництва, випуску конкурентоспроможної на внутрішньому і світовому ринках продукції [14]. На нашу думку також важливо враховувати й інноваційну політику, яка розглядається як комплексна система заходів щодо стимулювання розробки, супроводу, управління,

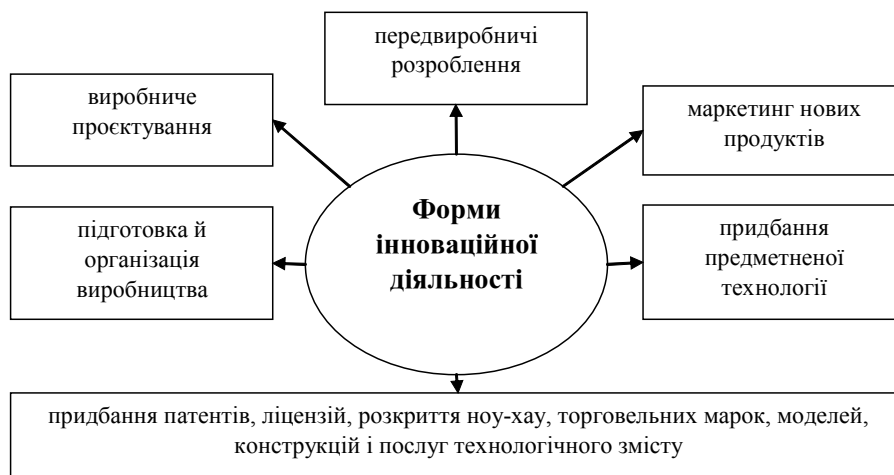


Рис. 2. Класифікаційна схема форм інноваційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури.

планування і контролю процесів інноваційної діяльності в різних сферах.

Саме тому інновації, які спрямовані на створення нової або поліпшення наявної продукції, послуг або технологій, можуть розглядатися як головне питання підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки загалом. Вважаємо, що інноваційна діяльність є вирішальним фактором у конкурентній боротьбі, що забезпечує умови для стійкого довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Відтак, дослідження вчених-економістів вказують на те, що інноваційна діяльність підприємств стає дійсно рушійною силою, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. При цьому підвищення активності інноваційної діяльності підприємств забезпечить підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності виробництва.

Проведені дослідження дозволили сформулювати своє авторське бачення сутності понять "інновація" та "інноваційний розвиток підприємства", що на відміну від існуючих дефініцій цих понять чітко та комплексно відображає специфіку саме інноваційного типу розвитку, що залежить від інноваційного потенціалу, спрямованості та активності підприємства джерелом якого є саме інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації умінь знаходити нові рішення, ідеї та в результаті винаходи.

Тому, варто зазначити, що одним із основних факторів забезпечення стабільного економічного розвитку нашої країни є інноваційна діяльність підприємств. При цьому важливим є вчасне виявлення проблем та розроблення дієвих інструментів їх інноваційного розвитку. Відповідно, забезпечення інноваційної активності підприємств України повинно здійснюватися в комплексі національної інноваційної системи, створення високотехнологічних виробництв і промислового освоєння результатів науково-дослідних робіт.

Водночас, для активізації інноваційних процесів на підприємствах важливим бар'єром є обмеженості фінансових можливостей, слабкої підтримки з боку держави та низького попиту на інноваційні розробки.

Література:

1. Білик Р.С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 26. С. 17—24.
2. Геращенко І.О. Інноваційний потенціал підприємства. Навчальний посібник. Харків: НТУ "ХПІ". 2017. 157 с.
3. Довба І.В. Теоретичні основи інноваційного розвитку регіону. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30. С. 135—139.

4. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5—8.

5. Карюк В.І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій. 2012. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0007.pdf

6. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. С. 247—251.

7. Колодязна І.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 18 (2). С. 58—62.

8. Костюк А.К., Бояринова К.О. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2011_7.pdf

9. Крамської Д.Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2011. №8. С. 161—172.

10. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 45—49.

11. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочилиас С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП "Принтер Інформ", 2015. 224 с.

12. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 392 с.

13. Пришляк Н.В., Паламаренко Я.В., Березюк С.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком взаємопов'язаних галузей з виробництва біопалива. Вінниця: ТОВ "Друк", 2020. 404 с.

14. Паламаренко Я.В. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1625>

15. Полегенька М.А. Етимологія терміну "інновації" як економічної категорії. Агросвіт. 2016. № 21. С. 57—61.

16. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 108—113.

17. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 26 грудня 2002 року № № 380-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

18. Рибачук В.П. Теоретико-методологічні оцінки формування інноваційної моделі аграрного сектора на засадах сталого розвитку. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. №. 3. С. 20—28.

19. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

20. Сербенівська А.Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Ефективна

економіка. 2012. № 5. URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=1690>

21. Смірнов О.О. Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. Ефективна економіка. 2010. № 9. URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=318>

22. Толстова А.В., Огненна Х.В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 21. С. 106—110.

23. Хахула Б.В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. Агросвіт. 2022. № 9—10. С. 79—85. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.79

24. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 103—112.

References:

1. Bilyk, R. (2019), "Mechanisms of innovative modernization of the economy in conditions of global development", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 26, pp. 17—24.

2. Gerashchenko, I.O. (2017), *Innovatsiyni potentsial pidpryemstva* [Innovative potential of the enterprise], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

3. Dovba, I. (2018), "Theoretical foundations of innovative development of the region", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 30, pp. 135—139.

4. Jezhula, V., Epifanova, I. and Tsvyk O. (2017), "Innovative activity as a factor in the competitiveness of enterprises", *Investments: practice and experience*, vol. 4, pp. 5—8.

5. Kariuk, V. (2012), "Improvement of the system of species classification of innovations", available at: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0007.pdf (Accessed 15 August 2024).

6. Kvasnytska, R. (2009), "Features of innovative activity of enterprises in modern conditions", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, pp. 247—251.

7. Kolodyazhna, I. (2018), "Development of innovative activity of the enterprise in conditions of competition", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 18 (2), pp. 58—62.

8. Kostyuk, A. and Boyarynova, K. (2011), "Innovative development of enterprises: economic conditions, problems and prospects", available at: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011_7.pdf (Accessed 15 August 2024).

9. Kramskoi, D. (2011), "Formation of innovative enterprise development strategies", *Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, vol. 4, pp. 161—172.

10. Krykunenko, D. (2011), "Problems of introducing innovations at enterprises", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 4, pp. 45—49.

11. Mykytyuk, P.P., Krysko, Z.L., Ovsyanyuk-Berdadina, O.F., and Skochilyas, S.M. (2015), *Innovatsiyni rozvytok pidpryemstva* [Innovative development of the enterprise], PP "Prynter Inform", Ternopil, Ukraine.

12. Mykytyuk, P.P. and Seniv, B.G. (2009), *Innovatsiina diialnist* [Innovative activity], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

13. Pryshliak, N.V., Palamarenko, Y.V. and Berezyk, S.V. (2020), *Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom vzaiemopoviazanykh haluzei z vyrobnytstva biopalyva* [Strategic management of innovative development of interconnected industries from biofuel production], TOV "Druk", Vinnytsia, Ukraine.

14. Palamarenko, Y. (2020), "Conceptual provisions of state regulation of innovation processes", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1625> (Accessed 15 Aug 2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.56

15. Polegenka, M. (2016), "Etymology of the term "innovation" as an economic category", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 57—61.

16. Polozova, T. and Kryvtsun, D. (2015), "Innovative activity of the enterprise and the economic essence of the innovation process", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 12, pp. 108—113.

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), *Law of Ukraine "On innovative activity"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Accessed 15 August 2024).

18. Rybachuk, V. (2021), "Theoretical and methodological assessments of the formation of an innovative model of the agrarian sector on the basis of sustainable development", *Visnyk aharnoi nauky Prychornomoria*, vol. 3, pp. 20—28.

19. Rogoza, M.E. and Vergal, K.Y. (2011), *Stratehichniy innovatsiyni rozvytok pidpryemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms], RVV PUET, Poltava, Ukraine.

20. Serbenivska, A. (2012), "The essence and significance of innovative processes in the activities of enterprises", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=1690> (Accessed 15 August 2024).

21. Smirnov, O. (2010), "The impact of innovations on increasing the competitiveness of the personnel of industrial enterprises", *Efektyvna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=318> (Accessed 15 August 2024).

22. Tolstova, A. and Ognenna, H. (2016), "Theoretical aspects of the formation of the mechanism of innovative development of an industrial enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 21, pp. 106—110.

23. Khakhula, B. (2022), "Innovation as an accelerating factor of scientific and technical progress in the agricultural sector of Ukraine", *Agrosvit*, vol. 9—10, pp. 79—85. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.79

24. Shipulina, Y. and Ilyashenko, S. (2011), "Development of the theoretical and methodological foundations of the transition of enterprises to the innovative path of development", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 4, pp. 103—112.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2024 р.

Гуань Жань,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7263-2800>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.189

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Guan Ran,
PhD Student of the Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE ROLE OF INNOVATIVE ECOSYSTEMS IN ENSURING INCLUSIVE
ECONOMIC GROWTH IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

У статті аналізується взаємозв'язок між розвитком інноваційних екосистем, процесами глобалізації та показниками інклюзивного економічного зростання. На основі панельних даних для 30 країн за 2010–2020 рр. проведено кореляційний та регресійний аналіз. Виявлено позитивний вплив глобалізації та інновацій на економічне зростання та подолання бідності, а також неоднозначний вплив на нерівність доходів. Результати підкреслюють ключову роль інноваційних екосистем у забезпеченні інклюзивного зростання. Дослідження демонструє, що інтеграція країни у світову економіку створює сприятливі умови для розвитку інновацій, можливо, через посилення конкуренції, полегшення доступу до глобальних знань та технологій, а також розширення ринків збуту для інноваційної продукції. Значний вплив на зниження рівня бідності мають показники розвитку інноваційних екосистем, що підкреслює їх роль у підвищенні добробуту населення. Запропоновано рекомендації щодо формування політики, спрямованої на розвиток інклюзивних інновацій, підвищення інноваційного потенціалу регіонів, забезпечення рівного доступу до освіти та мінімізацію негативних наслідків технологічних трансформацій для ринку праці.

The paper examines the intricate relationships between the development of innovative ecosystems, globalization processes, and indicators of inclusive economic growth. Utilizing panel data from 30 countries spanning the years 2010–2020, the research employs correlation and regression analyses to uncover significant patterns and trends. The findings reveal a positive impact of both globalization and innovation on economic growth and poverty reduction. However, the study also highlights a complex and somewhat ambiguous relationship between these factors and income inequality. These results underscore the critical role of innovative ecosystems in fostering inclusive growth, suggesting that the integration of a country into the global economy creates favorable conditions for innovation development. This may occur through increased competition, improved access to global knowledge and technologies, and expanded markets for innovative products. Notably, the study demonstrates that indicators of innovative ecosystem development have a particularly strong influence on reducing poverty levels. This emphasizes their crucial role in improving the welfare of broad segments of the population and underscores the potential of innovation in addressing socio-economic disparities. The research also sheds light on the complexities of income inequality in the context of globalization

and innovation. While some aspects of globalization may contribute to increased inequality, the development of innovative ecosystems shows potential in mitigating these effects and promoting more equitable income distribution. Based on these findings, the study proposes a series of policy recommendations aimed at fostering inclusive innovation, enhancing the innovative potential of regions, ensuring equal access to education, and minimizing the negative consequences of technological transformations on the labor market. This research contributes significantly to our understanding of the complex interplay between globalization, innovation, and inclusive growth, offering valuable insights for policymakers, economists, and stakeholders involved in shaping economic and innovation policies in an increasingly interconnected world.

Ключові слова: інноваційні екосистеми, глобалізація, інклюзивне зростання, нерівність доходів, інноваційна політика.

Key words: innovative ecosystems, globalization, inclusive growth, income inequality, innovation policy.

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

У сучасному глобалізованому світі питання забезпечення інклюзивного економічного зростання набуває все більшої актуальності. Традиційні моделі економічного розвитку часто призводять до посилення нерівності та соціальної напруженості, що ставить під загрозу довгострокову стабільність та сталий розвиток. В цьому контексті особливої уваги заслуговує дослідження потенціалу інноваційних екосистем як рушійної сили інклюзивного зростання. Інноваційні екосистеми, що об'єднують різноманітних стейкхолдерів — від великих корпорацій до стартапів, від університетів до громадських організацій — створюють унікальне середовище для генерації та впровадження інновацій, спрямованих на вирішення нагальних суспільних проблем.

Глобалізація, з одного боку, відкриває нові можливості для розвитку інноваційних екосистем через полегшення обміну знаннями та технологіями, а з іншого — створює виклики, пов'язані з посиленням конкуренції та ризиком технологічного відставання для менш розвинених країн та регіонів. В цих умовах критично важливим стає розуміння механізмів взаємодії між процесами глобалізації, розвитком інноваційних екосистем та досягненням цілей інклюзивного зростання. Це розуміння дозволить розробити ефективні стратегії та політики, спрямовані на максимізацію позитивних ефектів глобалізації та мінімізацію її негативних наслідків для різних груп населення та територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Роль інновацій у сприянні інклюзивному зростанню привернула увагу в останніх дослідженнях, висвітлюючи різні аспекти, через які технологічні досягнення та інноваційні практики можуть подолати соціально-економічні диспропорції. У [1] підкреслено позитивну кореляцію між цифровою фінансовою інклюзією та інклюзивним зростанням у Китаї, де інновації виступають посередником. Це твердження підтримується дослідженням [2], де виявлено, що цифрові технології посилюють міське інклюзивне зростання через інновації та підприємницьку діяльність, особливо в містах з нижчим людським капі-

талом. У 3 проаналізовано потенціал цифрової трансформації Індії у створенні робочих місць та стимулюванні інновацій, що сприяє розширенню можливостей маргіналізованих спільнот. Автори [4] стверджують, що інклюзивні інновації можуть допомогти подолати розриви в продуктивності, стимулюючи економічне зростання в Індії. У [5] досліджено інноваційні партисипативні бізнес-моделі, такі як соціальні підприємства та кооперативи, які є важливими для сприяння інклюзивному зростанню шляхом подолання історичних нерівностей. Автори [6] стверджують, що ініціативи інклюзивного зростання повинні бути спрямовані на позбавлені прав сектори, покращуючи їхній доступ до ресурсів та можливостей.

Дослідження [7] показує, що цифрове інклюзивне фінансування може підвищити якість технологічних інновацій, що, в свою чергу, підтримує міські ініціативи зелених технологій. У [8] підкреслено, що інновації можуть призвести до підвищення продуктивності та зменшення впливу на навколишнє середовище, що є важливим для стійкого інклюзивного зростання. Моделі інклюзивних інновацій, які передбачають спільне створення різними зацікавленими сторонами, можуть призвести до справедливих освітніх результатів [9]. Цей партисипативний підхід не лише розширює можливості спільнот, але й забезпечує розробку рішень, адаптованих до конкретних потреб тих, хто найбільше постраждав від нерівності.

Загалом, література розкриває, що інновації, особливо в цифрових фінансах, партисипативних моделях та стійких технологіях, є ключовими у стимулюванні інклюзивного зростання. Взаємодія між технологічними досягненнями та соціально-економічною інклюзивністю підкреслює необхідність політик, які сприяють справедливому доступу до ресурсів та можливостей. Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень у цій сфері, існує потреба у більш глибокому аналізі взаємозв'язків між розвитком інноваційних екосистем, процесами глобалізації та показниками інклюзивного економічного зростання, особливо в контексті різних країн та регіонів, що і становить фокус нашого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є аналіз взаємозв'язків між розвитком інноваційних екосистем, проце-

Таблиця 1. Показники для аналізу взаємозв'язків між глобалізацією, інноваціями та інклюзивним зростанням

Категорія	Показник	Опис	Одиниця виміру
Глобалізація	Експорт товарів і послуг	Відображає ступінь інтеграції країни у світову торгівлю	% ВВП
	Імпорт товарів і послуг	Відображає ступінь інтеграції країни у світову торгівлю	% ВВП
	Прямі іноземні інвестиції	Показує рівень міжнародної інвестиційної активності	% ВВП
Інноваційні екосистеми	Витрати на R&D	Відображає інтенсивність інноваційної діяльності	% ВВП
	Кількість дослідників	Характеризує людський капітал в сфері інновацій	на 1 млн населення
Інклюзивне зростання	ВВП на душу населення	Загальний показник економічного розвитку	US\$ (2010 рік)
	Індекс Джині	Вимірює нерівність розподілу доходів	від 0 до 100
	Рівень бідності	Відсоток населення за межею бідності	% населення

Джерело: побудовано автором.

сами глобалізації та показниками інклюзивного економічного зростання, а також розробка рекомендацій щодо формування політики сприяння інклюзивному інноваційному розвитку в умовах глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепція інклюзивного зростання набула особливої актуальності в останнє десятиліття як відповідь на зростаючу нерівність та соціальну напруженість, що супроводжують процеси глобалізації та технологічного прогресу. Інклюзивне зростання передбачає не лише збільшення ВВП, але й забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення брати участь в економічному житті та отримувати вигоди від економічного розвитку. Паралельно з цим, інноваційні екосистеми стали ключовим фактором економічного розвитку в умовах четвертої промислової революції. Вони являють собою складні мережі взаємодії між різними акторами — підприємствами, університетами, науково-дослідними установами, фінансовими інституціями та державними органами, які спільно створюють сприятливе середовище для генерації та впровадження інновацій.

Для проведення аналізу взаємозв'язків між розвитком інноваційних екосистем, процесами глобалізації та показниками інклюзивного економічного зростання використано панельні дані для 30 країн за період 2010—2020 рр. Вибір країн здійснювався з урахуванням необхідності представлення різних рівнів економічного розвитку та географічного розташування для забезпечення репрезентативності вибірки.

Джерелом даних слугували статистичні бази Світового банку, зокрема World Development Indicators 10. Для аналізу було обрано показники, які відображають різні аспекти глобалізації, інноваційного розвитку та інклюзивного зростання (Табл. 1).

Вибір цих показників обумовлений їх здатністю характеризувати процеси глобалізації, розвиток

інноваційних екосистем та результати інклюзивного зростання. Показники глобалізації дозволяють оцінити ступінь інтеграції країни у світову економіку. Показники інноваційних екосистем відображають як фінансові вкладення в інновації, так і людський капітал у цій сфері. Показники інклюзивного зростання охоплюють як загальний рівень економічного розвитку, так і аспекти розподілу доходів та подолання бідності, що є ключовими для оцінки інклюзивності економічного зростання.

Для аналізу даних було послідовно застосовано кореляційний аналіз та регресійний аналіз панельних даних. На першому етапі аналізу розраховано описові статистики для досліджуваних показників. Результати представлено в таблиці 2.

Описова статистика демонструє значну варіацію показників між країнами, що підтверджує доцільність використання панельних даних для врахування їх індивідуальних особливостей. Ми також припускаємо наявність значних відмінностей для показників експорту, імпорту та ПІІ, що може бути пов'язано з особливостями економік окремих країн (наприклад, малих відкритих економік або офшорних фінансових центрів). Це зумовило необхідність використання робастних методів оцінки при подальшому аналізі.

Таблиця 2. Описові статистики змінних

Показник	Середнє	Медіана	Мін.	Макс.	Ст. відхилення
Експорт (% ВВП)	45.23	40.18	9.14	230.27	33.76
Імпорт (% ВВП)	47.89	42.35	11.23	209.39	31.92
ПІІ (% ВВП)	4.72	2.84	-16.09	173.45	9.81
R&D (% ВВП)	1.53	1.12	0.02	4.81	1.19
Дослідники (на 1 млн)	2418.5	1834.7	11.5	8007.3	2103.4
ВВП на душу населення	23456.7	14578.2	369.4	103059.2	22984.5
Індекс Джині	35.42	33.80	24.60	63.00	8.67
Рівень бідності (%)	8.23	1.40	0.00	63.50	14.79

Джерело: обраховано автором.

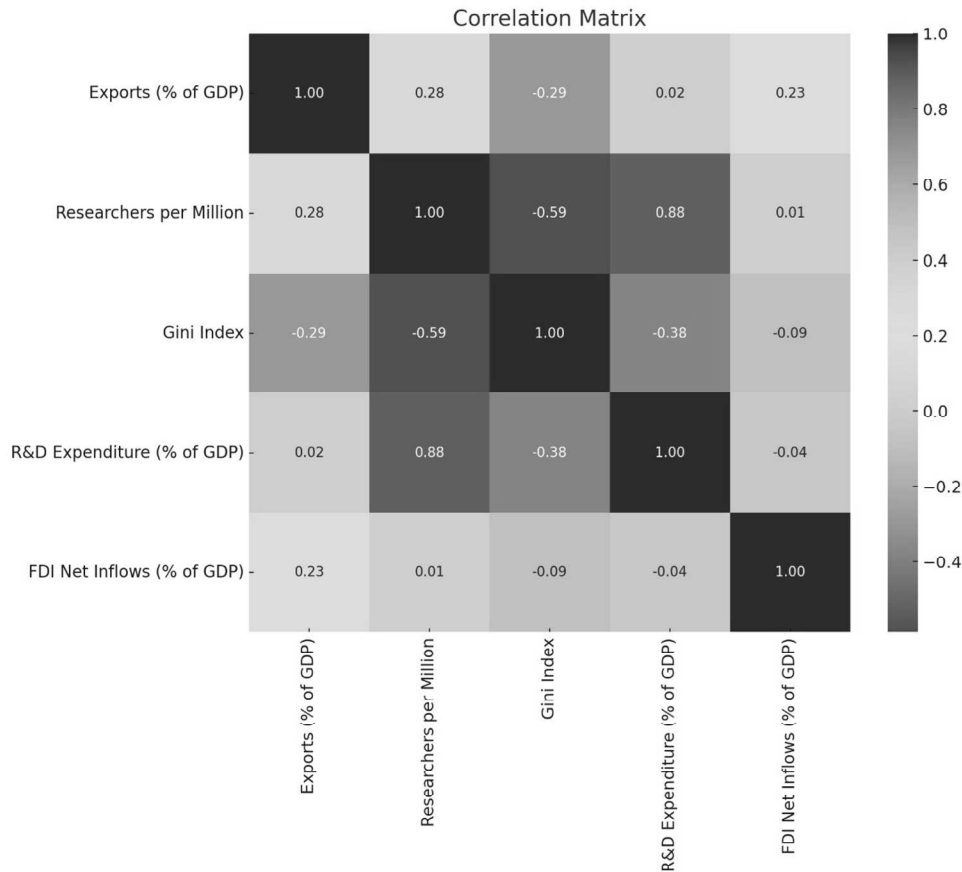


Рисунок 1. Кореляційна матриця досліджуваних показників

Джерело: обраховано автором.

Таблиця 3. Результати оцінки моделі впливу на ВВП на душу населення

Змінна	Коефіцієнт	Ст. помилка	t-статистика	p-значення
Експорт (% ВВП)	52.17	18.34	2.84	0.005
Імпорт (% ВВП)	38.92	17.56	2.22	0.027
ПІІ (% ВВП)	73.45	29.81	2.46	0.014
R&D (% ВВП)	3874.21	589.72	6.57	<0.001
Дослідники (на 1 млн)	2.18	0.31	7.03	<0.001
Константа	-2345.67	1234.56	-1.90	0.058

R-squared: 0.827 F-статистика: 178.43 (p-value < 0.001).

Джерело: обраховано автором.

Для первинного аналізу взаємозв'язків між досліджуваними показниками проведено кореляційний аналіз. Розраховано матрицю парних коефіцієнтів кореляції Пірсона, результати представлено на рисунку 1.

Значення коефіцієнтів кореляційної матриці дозволили виявити сильну позитивну кореляцію між показниками глобалізації (експорт, импорт, ПІІ) та показниками розвитку інноваційних екосистем (R&D, кількість дослідників). Коефіцієнти кореляції варіюються від 0.51 до 0.72, що свідчить про наявність істотного зв'язку між інтеграцією країни у світову економіку та її інноваційною активністю. Також виявлено сильну позитивну кореляцію між показниками розвитку інноваційних екосистем та ВВП на душу населення ($r = 0.78$ для R&D та $r = 0.81$ для кількості дослідників). Це підтверджує теоретичні положення про роль інновацій як драйвера економічного зростання.

Помірна негативна кореляція спостерігається між показниками розвитку інноваційних екосистем та рівнем бідності ($r = -0.59$ для R&D та $r = -0.63$ для кількості дослідників). Це може свідчити про потенціал інновацій у подоланні бідності. Зв'язок між показниками глобалізації та індексом Джині є слабким та неоднозначним, що вказує на складність взаємодії між глобалізацією та нерівністю доходів.

Для більш глибокого аналізу виявлених взаємозв'язків та перевірки висунутих гіпотез побудовано ряд моделей з фіксованими та випадковими ефектами, а також змішані моделі. Залежними змінними виступали показники інклюзивного зростання (ВВП на душу населення, індекс Джині, рівень бідності), а незалежними — показники глобалізації та розвитку інноваційних екосистем.

Першою оцінено модель впливу показників глобалізації та інновацій на ВВП на душу населення. Результати оцінки моделі з фіксованими ефектами представлено в таблиці 3.

Результати оцінки моделі свідчать про статистично значущий позитивний вплив усіх досліджуваних факторів на ВВП на душу населення. Особливо сильний вплив мають показники розвитку інноваційних екосистем (R&D та кількість дослідників), що підтверджує їх ключову роль у забезпеченні економічного зростання.

Для перевірки робастності результатів також оцінено модель з випадковими ефектами та проведено тест Хаусмана для вибору між моделями з фіксованими та

випадковими ефектами. Результати тесту Хаусмана ($\chi^2 = 47.23$, $p\text{-value} < 0.001$) свідчать на користь моделі з фіксованими ефектами.

Наступним кроком є оцінка впливу досліджуваних факторів на індекс Джині як показник нерівності доходів. Результати оцінки моделі з фіксованими ефектами представлено в таблиці 4.

Результати оцінки моделі демонструють неоднозначний вплив глобалізації та інновацій на нерівність доходів. З одного боку, показники глобалізації (особливо ПІІ) мають слабкий, але статистично значущий позитивний вплив на індекс Джині, що може свідчити про певне посилення нерівності в процесі глобалізації. З іншого боку, показники розвитку інноваційних екосистем мають статистично значущий негативний вплив на індекс Джині, що вказує на потенціал інновацій у зменшенні нерівності доходів.

Останньою оцінено модель впливу досліджуваних факторів на рівень бідності. Результати оцінки моделі з фіксованими ефектами представлено в таблиці 5.

Результати оцінки моделі свідчать про статистично значущий негативний вплив усіх досліджуваних факторів на рівень бідності. Особливо сильний вплив мають показники розвитку інноваційних екосистем (R&D та кількість дослідників), що підтверджує їх ключову роль у подоланні бідності.

Узагальнюючи результати оцінки усіх трьох моделей щодо ролі інноваційних екосистем у забезпеченні інклюзивного економічного зростання в умовах глобалізації, можна зробити ряд важливих висновків. Перш за все, дослідження підтвердило наявність сильного позитивного зв'язку між показниками глобалізації та розвитком інноваційних екосистем. Це свідчить про те, що інтеграція країни у світову економіку створює сприятливі умови для розвитку інновацій, можливо, через посилення конкуренції, полегшення доступу до глобальних знань та технологій, а також розширення ринків збуту для інноваційної продукції.

Важливим результатом є виявлення значного позитивного впливу розвитку інноваційних екосистем на економічне зростання, що виражається у збільшенні ВВП на душу населення. Це підтверджує теоретичні положення про роль інновацій як ключового фактора економічного розвитку в сучасних умовах. Водночас, результати аналізу впливу на індекс Джині демонструють неоднозначний характер взаємозв'язків між глобалізацією, інноваціями та нерівністю доходів. З одного боку, показники глобалізації мають слабкий, але статистично значущий позитивний вплив на індекс Джині, що може свідчити про певне посилення нерівності в процесі глобалізації. З іншого боку, показники розвитку інноваційних екосистем мають статистично значущий негативний вплив на індекс Джині, що вказує на потенціал інновацій у зменшенні нерівності доходів.

Аналіз впливу на рівень бідності демонструє статистично значущий негативний вплив як показників глобалізації, так і показників розвитку інноваційних екосистем. Це свідчить про потенціал глобалізації та інновацій у подоланні бідності, можливо, через створення

Таблиця 4. Результати оцінки моделі впливу на індекс Джині

Змінна	Коефіцієнт	Ст. помилка	t-статистика	p-значення
Експорт (% ВВП)	0.018	0.009	2.00	0.046
Імпорт (% ВВП)	0.015	0.008	1.88	0.061
ПІІ (% ВВП)	0.037	0.014	2.64	0.009
R&D (% ВВП)	-1.234	0.287	-4.30	<0.001
Дослідники (на 1 млн)	-0.0005	0.0001	-5.00	<0.001
Константа	34.567	0.789	43.81	<0.001

R-squared: 0.412 F-статистика: 37.21 ($p\text{-value} < 0.001$).

Джерело: обраховано автором.

Таблиця 5. Результати оцінки моделі впливу на рівень бідності

Змінна	Коефіцієнт	Ст. помилка	t-статистика	p-значення
Експорт (% ВВП)	-0.037	0.018	-2.06	0.040
Імпорт (% ВВП)	-0.029	0.017	-1.71	0.089
ПІІ (% ВВП)	-0.072	0.029	-2.48	0.014
R&D (% ВВП)	-3.781	0.578	-6.54	<0.001
Дослідники (на 1 млн)	-0.0021	0.0003	-7.00	<0.001
Константа	23.456	2.345	10.00	<0.001

R-squared: 0.587 F-статистика: 75.34 ($p\text{-value} < 0.001$).

Джерело: обраховано автором.

нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та розширення доступу до товарів та послуг. Особливо сильний вплив на зниження рівня бідності мають показники розвитку інноваційних екосистем, що підкреслює ключову роль інновацій у забезпеченні інклюзивного зростання та підвищенні добробуту широких верств населення.

Результати регресійного аналізу панельних даних демонструють, що моделі з фіксованими ефектами краще описують досліджувані взаємозв'язки, ніж моделі з випадковими ефектами. Це вказує на наявність важливих особливостей на рівні країн, які впливають на характер взаємозв'язків між глобалізацією, інноваціями та показниками інклюзивного зростання. Високі значення коефіцієнтів детермінації для моделей впливу на ВВП на душу населення та рівень бідності свідчать про те, що обрані фактори пояснюють значну частину варіації цих показників, підтверджуючи важливість врахування як процесів глобалізації, так і розвитку інноваційних екосистем при розробці політики, спрямованої на забезпечення економічного зростання та подолання бідності.

Дещо нижче значення коефіцієнта детермінації для моделі впливу на індекс Джині вказує на те, що на нерівність доходів впливають також інші чинники, не враховані в даній моделі. Це може включати інституційні характеристики, особливості системи оподаткування та соціального захисту, структуру економіки тощо. Нарешті, аналіз стандартних помилок та t-статистик показує, що оцінки коефіцієнтів є статистично значущими для більшості змінних у всіх трьох моделях, що підвищує довіру до отриманих результатів та дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо характеру досліджуваних взаємозв'язків.

Незважаючи на отримані значущі результати, дане дослідження має певні обмеження, які варто враховувати при інтерпретації результатів. Обмежений часовий період (2010—2020 рр.) не дозволяє повною мірою врахувати довгострокові ефекти глобалізації та розвитку інноваційних екосистем. Розширення часового горизон-

ту дослідження могло б надати більш повну картину досліджуваних взаємозв'язків. Вибірка з 30 країн, хоча і включає країни з різним рівнем розвитку, може не повністю відображати глобальні тенденції. Збільшення кількості країн у вибірці могло б підвищити репрезентативність результатів. Використані показники, хоча і є загальноприйнятими, можуть не повністю відображати складність процесів глобалізації, розвитку інноваційних екосистем та інклюзивного зростання. Включення додаткових показників могло б збагатити аналіз. Дослідження фокусується на макроекономічних показниках, не враховуючи мікроекономічні аспекти та специфіку окремих галузей економіки. Аналіз на рівні галузей або окремих підприємств міг би надати додаткові цінні інсайти. Модель не враховує можливі нелінійні взаємозв'язки між змінними, які могли б бути важливими для розуміння складних економічних процесів.

Результати проведеного дослідження мають важливі наслідки для розробки політики, спрямованої на забезпечення інклюзивного зростання в умовах глобалізації. Першочергово, стратегія економічної відкритості та інтеграції у світову економіку повинна супроводжуватися комплексом заходів, орієнтованих на розвиток національних інноваційних екосистем. Ці заходи мають включати диверсифікацію інвестицій у освітню та наукову сфери, створення сприятливого інституційного середовища для інноваційного підприємництва, а також стимулювання коопераційних зв'язків між науково-дослідним сектором та бізнес-структурами. Особливий акцент слід робити на розвитку інклюзивних інновацій, орієнтованих на вирішення соціальних викликів та задоволення потреб маргіналізованих груп населення.

Імперативом є розробка комплексних політик, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу регіонів та секторів економіки, що демонструють відставання у розвитку. Це передбачає формування регіональних інноваційних кластерів, інтенсифікацію процесів технологічного трансферу, розбудову інноваційної інфраструктури в депресивних регіонах. Критичним є забезпечення егалітарного доступу до освіти та можливостей розвитку компетенцій, необхідних для ефективної участі в інноваційній економіці. Це охоплює імплементацію програм рекваліфікації для працівників, чий робочі місця знаходяться під загрозою автоматизації, інтерсифікацію STEM-освіти, промоцію концепції неперервного навчання.

Політичні інтервенції мають бути орієнтовані на мінімізацію потенційних негативних екстерналій технологічних трансформацій для ринку праці. Це передбачає розробку адаптивних програм соціального захисту, що враховують нові форми зайнятості, стимулювання створення високоякісних робочих місць у інноваційно-інтенсивних секторах економіки. Пріоритетним є заохочення розвитку інклюзивних бізнес-моделей, що забезпечують широку участь населення у процесах створення та розподілу економічної вартості. Це охоплює підтримку кооперативних форм організації бізнесу, підприємств спільного користування, а також платформних бізнес-моделей, орієнтованих на інклюзивність.

Давно існує запит та необхідність забезпечити ефективне регулювання нових технологій та бізнес-моделей

для запобігання зловживанням та захисту прав споживачів і працівників. Це особливо важливо в контексті розвитку платформної економіки та гіг-економіки. Нарешті, важливо розвивати міжнародне співробітництво в галузі науки, технологій та інновацій для забезпечення більш рівномірного розподілу вигод від технологічного прогресу між країнами. Сюди варто віднести програми технологічного трансферу, спільні наукові проекти, обмін досвідом у сфері інноваційної політики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження підкреслюють критичну роль інноваційних екосистем у забезпеченні інклюзивного економічного зростання в умовах глобалізації. Емпірично підтверджено наявність позитивних взаємозв'язків між процесами глобалізації, розвитком інновацій та показниками інклюзивного зростання. Виявлено, що розвиток інноваційних екосистем має значний позитивний вплив на економічне зростання та зниження рівня бідності, а також потенціал для зменшення нерівності доходів.

Водночас, дослідження виявило складний та неоднозначний характер взаємозв'язків між глобалізацією, інноваціями та показниками інклюзивного розвитку, що підкреслює необхідність комплексного підходу до формування політики в цій сфері. Результати свідчать про важливість врахування як процесів глобалізації, так і розвитку інноваційних екосистем при розробці стратегій економічного розвитку та соціальної політики.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблений аналіз механізмів впливу інновацій на інклюзивне зростання, зокрема через вивчення ролі конкретних типів інновацій (наприклад, соціальних інновацій, екоінновацій) у забезпеченні інклюзивного розвитку. Важливим напрямком є також дослідження впливу різних політик та програм, спрямованих на розвиток інноваційних екосистем, на показники інклюзивного зростання. Це дозволить розробити більш ефективні інструменти державної політики в цій сфері.

Доцільним є розширення часового горизонту дослідження та збільшення кількості країн у вибірці для отримання більш повної картини глобальних тенденцій. Крім того, перспективним напрямком є проведення аналізу на рівні окремих галузей економіки та регіонів для виявлення специфічних особливостей впливу інновацій на інклюзивне зростання в різних контекстах. Нарешті, застосування більш складних економетричних методів та методів машинного навчання може дозволити виявити нелінійні взаємозв'язки та складні патерни у досліджуваних процесах.

Література:

1. Bansal P. India's Digital Transformation: Opportunities and Challenges in the Digital Economy. *International Journal of Economic Policy*. 2024. Т. 4, № 2. С. 53—57. URL: <https://doi.org/10.47941/ijecop.1947> (дата звернення: 06.10.2024).
2. Financial Inclusion, Technological Innovations, and Environmental Quality: Analyzing the Role of Green Openness / M. Ahmad et al. *Frontiers in Environmental*

Science. 2022. T. 10. URL: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.851263> (дата звернення: 06.10.2024).

3. George G., McGahan A. M., Prabhu J. Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*. 2012. T. 49, № 4. С. 661—683. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x> (дата звернення: 06.10.2024).

4. Ji X., Liu S., Sun C. Digital technologies and urban inclusive growth: An empirical study based on 70 large and medium-sized cities in China. *Research Square Platform LLC*. 2024. URL: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3834164/v1> (дата звернення: 06.10.2024).

5. Melles G. The Design Thinking Umbrella for Inclusive Growth in India? Discussion and Case Study. *SDMIMD Journal of Management*. 2020. Vol. 11, no. 2. P. 49. URL: <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2020/26141> (дата звернення: 06.10.2024).

6. Rasool H., Adil M. H., Tarique M. ARDL Approach to Drivers of Inclusive Growth In India. *The Indian Economic Journal*. 2022. C. 00194662221183. URL: <https://doi.org/10.1177/0019466222118320> (дата звернення: 09.10.2024).

7. Wang M., Song W., Qi X. Digital inclusive finance, government intervention, and urban green technology innovation. *Environmental Science and Pollution Research*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-29395-8> (дата звернення: 06.10.2024).

8. Wang Q., Yu H.-H. A study on the impact of digital financial inclusion on inclusive growth in China: The mediating effect of innovation. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2024. T. 7, № 3. С. 1030-1042. URL: <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3040> (дата звернення: 06.10.2024).

9. White L., Johnson A. Realizing district-community driven outcomes through inclusive innovation. *Digital Promise*. 2024. <https://doi.org/10.51388/20.500-12265/214> (дата звернення: 06.10.2024).

10. World Development Indicators. DataBank. The World Bank. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 06.10.2024).

References:

1. Bansal, P. (2024), "India's Digital Transformation: Opportunities and Challenges in the Digital Economy", *International Journal of Economic Policy*, vol. 4, no. 2, pp. 53—57. <https://doi.org/10.47941/ijecop.1947>.

2. Ahmad, M. Jabeen, G. Hayat, M.K. Iqbal, N. and Rasool, H. (2022), "Financial Inclusion, Technological Innovations, and Environmental Quality: Analyzing the Role of Green Openness", *Frontiers in Environmental Science*, vol. 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.851263>.

3. George, G. McGahan, A.M. and Prabhu, J. (2012), "Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 4, pp. 661—683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>.

4. Ji, X. Liu, S. and Sun, C. (2024), "Digital technologies and urban inclusive growth: An empirical study based on 70 large and medium-sized cities in China", *Research Square Platform*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3834164/v1>.

5. Melles, G. (2020), "The Design Thinking Umbrella for Inclusive Growth in India? Discussion and Case Study", *SDMIMD Journal of Management*, vol. 11, no. 2, p. 49. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2020/26141>.

6. Rasool, H. Adil, M.H. and Tarique, M. (2022), "ARDL Approach to Drivers of Inclusive Growth In India", *The Indian Economic Journal*, pp. 00194662221183. <https://doi.org/10.1177/0019466222118320>.

7. Wang, M. Song, W. and Qi, X. (2023), "Digital inclusive finance, government intervention, and urban green technology innovation", *Environmental Science and Pollution Research*. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-29395-8>.

8. Wang, Q. and Yu, H.-H. (2024), "A study on the impact of digital financial inclusion on inclusive growth in China: The mediating effect of innovation", *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, vol. 7, no. 3, pp. 1030—1042. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3040>.

9. White, L. and Johnson, A. (2024), "Realizing district-community driven outcomes through inclusive innovation", *Digital Promise*. <https://doi.org/10.51388/20.500.12265/214>.

10. The World Bank (n.d.), "World Development Indicators", [Online], available at: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (Accessed 6 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. В. Гук,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1100-9417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.196

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

V. Huk,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Стаття присвячена розкриттю особливостей управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. З'ясовано, що людським ресурсам притаманні ознаки найбільш важливого виду, яким разом з іншими володіють економічні ресурси й без якого не може працювати жодне підприємство, навіть високотехнологічне. Людські ресурси складаються з економічно активного населення із врахуванням його фізичних та розумових здібностей та відповідних трудових можливостей. Коли триває епоха, під час якої розвиваються цифрові технології та діє економіка знань, закономірною є поява й нових трендів у царині управління людьми, зокрема відбувається: зміна способів, за допомогою яких взаємодіють працедавці й персонал, використання сучасних платформ та механізмів, завдяки яким формуються гнучкі організації, створення робочих місць з новітніми характеристиками та ін.

Встановлено, що у зв'язку з війною в Україні відбулася поява безпрецедентних стимулів для спеціалістів, які зайняті в управлінні людськими ресурсами. Їм доводиться докладати багато сил для реагування на те, як змінюється зовнішнє середовище, швидкість трансформації котрого досить висока. Новим соціально-економічним середовищем обумовлено проблеми, через які менеджери діють в ситуації, що характеризується постійною турбулентністю, та створено базу, аби прогнозувати майбутні події і планувати стратегію, за якою відбуватиметься внутрішня адаптація компанії. Фахівцям, які управляють людськими ресурсами, необхідно вирішувати нові завдання, що пов'язані з потребою роботи в умовах, які неможливо передбачити.

З'ясовано, що завдяки діджиталізації управління людськими ресурсами відбувається зміна не тільки технологічних аспектів, а й культурних та стратегічних підходів, якими користуються організації в царині управління людськими ресурсами. Внаслідок того, що запроваджуються цифрові технології, що ними починають користуватися, стається відкриття нових можливостей, завдяки яким можна підвищувати ефективність, гнучкість та конкурентоздатність компаній на ринку. Разом з цим необхідно, аби бралася до уваги не тільки наявність технологічних аспектів, а й культурних аспектів, якими характеризуються впроваджувані цифрові інновації, від чого залежить успіх функціонування такого стратегічно важливого напрямку в нинішньому управлінні.

Встановлено, що для цифрових технологій є характерним суттєво впливати на управлінський процес, пов'язаний із людськими ресурсами, з ними пов'язана поява нових можливостей, що дозволяють покращувати ефективність та адаптуватися до нинішніх ринкових вимог. Проте досягнення успіху в цьому управлінському секторі залежить від того, чи збалансовано поєднані технології та людський фактор і чи враховано потреби та перспективи колективу. Можна дійти висновку, що головний чинник ефективного провадження будь-якої справи полягає в наявності кваліфікованих працівників, мотивацією яких є отримання результату. Тож менеджери, які займаються персоналом, мають акцентувати на розробці власних ефективних інтегрованих стратегій управління працівниками, їхньому навчанні, під час якого реалізуються індивідуальні плани розвитку, а також створенні програм, спрямованих на цифровий менеджмент кадрів.

The article is devoted to the disclosure of the features of human resources management in the conditions of digitalization. It was found that human resources are the most important of all types of economic resources, without which the operation of any enterprise, even a high-tech one, is impossible. Human resources include the economically active population with their physical and mental abilities and corresponding labor potential. In the era of the development of digital technologies and the knowledge economy, new trends in human capital management are emerging, namely: the ways of interaction between employers and personnel are changing, modern platforms and tools for building flexible organizations are being used, new types of workplaces are being created, etc.

It was determined that the war in Ukraine created unprecedented incentives for human resource management specialists. They make a lot of effort to respond to changes in the external environment, which is rapidly transforming. The new socio-economic environment created challenges that forced managers to act in conditions of permanent turbulence, and also provided a basis for forecasting future events and planning the company's internal adaptation strategy. Human resource management professionals are faced with new challenges associated with the need to work in an unpredictable environment.

It was found that digitalization of human resources management changes not only technological aspects, but also cultural and strategic approaches of organizations in the field of human resources management. The implementation of digital technologies and their application opens up new opportunities for increasing the efficiency, flexibility and competitiveness of organizations in the market environment. At the same time, it is important to take into account not only the technological aspects, but also the cultural aspects of the implementation of digital innovations, which determine success in this strategically important direction of modern management.

It has been established that digital technologies have a significant impact on human resources management, opening up new opportunities for improving efficiency and adapting to modern market requirements. However, success in this area of management depends on a balanced combination of technology with the human factor and taking into account the needs and perspectives of employees. We can conclude that the key factor in the successful management of any business is qualified and result-motivated employees. Therefore, HR managers need to develop their own effective integrated employee management strategies, their training with the implementation of individual development plans and digital personnel management programs.

Ключові слова: діджиталізація, цифровізація, персонал підприємства, людські ресурси, принципи, навички.

Key words: digitization, digitalization, enterprise personnel, human resources, principles, skills.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сучасного світу, де розвиваються новітні технології та триває цифровізація, управлінню людськими ресурсами відводиться роль основного аспекту, від якого залежить стратегічний успіх будь-якої компанії. Користування інноваційними стратегіями управління персоналом в умовах, коли відбувається цифрова трансформація, — не тільки потрібна для розвитку підприємства вимога, воно визначає, наскільки підприємство конкурентоспроможне в глобальному ринковому середовищі. Існує вплив цифрових технологій та інформаційних систем на процес, у ході якого формуються підходи до практик, що реалізуються в управлінні, оскільки завдяки згаданим явищам не тільки відбувається зміна способів, які використовуються, щоб збирати й аналізувати відомості, їхній вплив відчувається самими стратегіями управління персоналом. Користування цифровими інноваціями в управлінні людськими ресурсами сприяє тому, що підприємства можуть здійснювати оптимізацію процесів, підвищення продуктивності працівників, залучення та утримання талантів та пристосовуватися до того, що ринкові умови невизначені та змінні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Н. Василець, В. Грицишин, Н. Данилевич, Д. Доброжан, Я. Касяненко, В. Крайній, М. Лесік, О. Любченко, С. Рудакова, В. Руденко, У. Савків, О. Федотов, К. Хаврова, І. Чорнодід, Л. Щетініна та іншими. Якщо брати до уваги теоретичну точку зору, то у вказаних роботах вчені аналізують, наскільки від користування сучасними цифровими технологіями залежить, чи ефективно управлятиметься персонал стосовно організаційного, технічного й соціального контекстів, акцентуючи на успішній реалізації цифровізаційних технологій задля того, щоб забезпечити підприємству стабільний розвиток. Це дозволяє й надалі досліджувати, як функціонує система управління персоналом, в основі роботи якої лежить цифровізація, узгоджена з вимогами, що стоять перед діяльністю на українських теренах.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розкриття особливостей управління людськими ресурсами в умовах цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління людськими ресурсами (УЛР) в сучасному світі стає все більш складним завданням, оскільки організації шукають способи пристосуватися до змін у соціально-економічному середовищі, технологічному прогресі, а також до вимог ринку праці та очікувань працівників. Для досягнення успіху в управлінні персоналом сучасні компанії використовують різноманітні підходи та методи. Стратегія управління людськими ресурсами — це система заходів, спрямованих на оптимізацію кадрового потенціалу організації для досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування. Ця стратегія охоплює різноманітні аспекти, включаючи аналіз та планування персоналу, наймання та відбір кадрів, їх оцінку, навчання та розвиток, мотивацію, управління оплатою праці, конфліктами та умовами праці, кар'єрним розвитком та ротацією кадрів, а також управління соціальним розвитком персоналу і вивільненням кадрів [1].

Дослідження компанії McKinsey підтверджують, що найбільш ефективними сьогодні є моделі гнучкого управління підприємством, у тому числі й людськими ресурсами. Гнучкому керуванню людськими ресурсами компаній сприяють хмарні технології, що дозволяють впроваджувати інновації, пришвидшувати виконання окремих операцій, захистити компанію від втрати даних тощо. Також, сучасним трендом в управлінні людськими ресурсами є впровадження штучного інтелекту з метою пошуку нових працівників, аналізу кадрових даних, організації робочого середовища та ін. [2].

Сучасний бізнес стикається з швидкими змінами, а ключовим фактором цього є діджиталізація. Спростовуючи традиційні методи управління персоналом, діджиталізація вносить значні зміни в підходи та процеси, що стосуються управління людськими ресурсами. В епоху Індустрії 4.0 функція управління персоналом (HR) відіграє вирішальну роль у подоланні розриву між технологіями та людськими ресурсами. Хоча технології перебирають на себе більшість завдань, які традиційно виконував відділ кадрів, все ще зростає потреба у гнучких HR-функціях для вирішення проблем управління людьми. Для досягнення цієї гнучкості технології можуть допомогти привнести в процес управління персоналом спритність. Спритність, тобто здатність рухатися швидко і безперешкодно, не є новою концепцією і була прийнята такими великими компаніями, як Google, Apple, Facebook, Amazon і Microsoft. У контексті управління людськими ресурсами спритність означає здатність адаптуватися та розвивати людей і процеси у відповідь на швидкі та непередбачувані зміни, щоб підтримувати людей, ключові стратегії та організаційну адаптивність. Для фахівця з управління персоналом або навчання та розвитку бути спритним означає бути здатним стимулювати залучення та утримання працівників відповідно до загальних цілей компанії [3].

Діджиталізація — це не лише запровадження програмного забезпечення чи автоматизації в системи менеджменту персоналу, а й інновації та сучасні підходи щодо організованої взаємодії з працівниками, прийняття правильних управлінських рішень на основі певних математичних моделей та цифрових технологій. Для такого розвитку організації повинні бути забезпечені

відповідними кадрами, здатними реалізовуватися на затребуваному трансформаціями рівні. У цьому важливу роль відіграє менеджер з персоналу, який безпосередньо здійснює поєднання інтересів бізнесу і працівників, а саме створює корпоративну культуру, залучає та координує роботу працівників, при необхідності утримує головних фахівців, розвиває HR-бренд певної організації, впроваджує зміни та здійснює їх управління тощо. В свою чергу, зміни, передбачені діджиталізацією менеджменту персоналу, спрямовані на цифрову робочу силу (вдосконалення знань працівників, завдяки сучасним технологіям для ліквідації цифрового розриву в їх навичках), цифрове робоче місце (створення робочого середовища для ефективної праці та збору необхідної інформації завдяки комунікаційним засобам та зворотному зв'язку з працівниками) та цифровий HR (здійснення управлінської діяльності на основі сучасних комп'ютерних технологій з використанням цифрових інструментів та програм) [4].

Діджиталізація в управлінні людськими ресурсами обумовлює виникнення значних змін, які здійснюються вплив на кожен аспект HR-практик, які застосовуються сучасними організаціями. Діджиталізація, або цифрову трансформацію, розглядають як інтеграцію, яку здійснюють цифрові технології в кожен бізнесовий аспект, при чому, в управлінський процес стосовно людських ресурсів (HR). Завдяки цьому процесу не тільки відбувається зміна способів, які використовуються, щоб збирати й аналізувати відомості про працівників, від нього також залежить організаційна культура, комунікаційний, кадровий розвиток та інші аспекти в управлінні персоналом.

Цифровізація може спричинити загальну поляризацію праці, тобто поділ між стандартною регульованою зайнятістю та нерегульованою зайнятістю на онлайн-платформах. Вона змінює світ праці, соціально-трудові відносини між роботодавцями та працівниками, а війна є каталізатором цих змін. В таких умовах антикризове управління має бути збалансовим. З одного боку, HR-відділи компаній повинні сформувати "портфель" різних форм зайнятості, з акцентом на гнучкі та інноваційні форми зайнятості, а з іншого боку, фахівці з управління персоналом повинні забезпечити утримання компетентних співробітників і не допустити їх звільнення. Незахищеність та соціальна вразливість в умовах зниження соціальних гарантій через використання нестандартних форм зайнятості може призвести до того, що висококваліфіковані працівники шукатимуть більш стабільну роботу [5].

Діджиталізація управління людськими ресурсами змінює загальні підходи до управління персоналом. Зокрема такі підходи починають носити інноваційний характер та застосовуватись при виконанні основних функцій управління людськими ресурсами. Насамперед, йдеться про поширення впровадження цифрових технологій в такі процеси:

— роботу з персоналом (рекрутинг та підбір персоналу). Тут має місце використання інтелектуальних систем для автоматизації підбору кандидатів, впровадження аналітики даних для оцінки кандидатів і покращення прогнозування успішності нових співробітників, розвиток онлайн-платформ для віртуальних інтерв'ю та тестування кандидатів на відповідні посади;

— оцінювання ефективності управління та адміністрування персоналу. Зазвичай може використовуватись впровадження хмарних технологій для автоматизації HR-процесів, таких як платіжний процес, ведення персональних дос'є, звітність тощо; використання електронних систем управління робочим часом і відпустками; запровадження цифрових систем для оцінки роботи та винагородження працівників;

— розвиток персоналу. Розвиток цифрових освітніх платформ для навчання та самонавчання відповідних категорій працівників, використання віртуальних асистентів та інтерактивних технологій для забезпечення постійного навчання і розвитку необхідних навичок, розробка персоналізованих програм розвитку на основі аналізу даних про працівників;

— зміни організаційних комунікацій та організаційної культури, що відбувається на базі цифрових платформ і соціальних мереж в організації, розвитку відкритої та прозорої комунікаційної культури, впровадження віртуальних робочих середовищ для підтримки спілкування у дистанційному режимі;

— стратегічне управління людськими ресурсами, а саме: розвиток стратегічних підходів до управління талантами на основі аналітики даних; використання Big Data та прогностичного аналізу для розробки стратегій заохочення, утримання та розвитку талантів в організації; інтеграція цифрових інструментів у стратегічне планування і бізнес-аналітику в HR [6].

Діджиталізація призводить до автоматизації багатьох рутинних завдань у сфері управління персоналом. Технології штучного інтелекту, програмні рішення для управління кадровими процесами та аналітика допомагають зробити процеси відбору, оцінки та розвитку персоналу більш ефективними та об'єктивними. Це також дозволяє оперативно реагувати на зміни в сучасних вимогах ринку праці. Діджитал-інструменти дозволяють розміщувати вакансії на різних вебсайтах, проводити оцінку персоналу за допомогою тестових завдань, анкет та інтерв'ю, автоматично відбирати кандидатів за заданими критеріями та проводити співбесіди в режимі онлайн, що дозволяє скоротити час і витрати на найм, а також підвищити якість процесу. Технології штучного інтелекту можуть бути використані для автоматизованого аналізу резюме кандидатів та виявлення найбільш підходящих профілів. Програмні рішення для управління кадровими процесами дозволяють забезпечити стандартизацію та систематизацію процесів, зменшуючи ймовірність людських помилок та забезпечуючи однаковий підхід до всіх працівників [3].

Тому для подальшої побудови стратегії управління персоналом в умовах трансформації необхідно відмітити напрямки діджиталізації, що передбачають Штучний Інтелект, Big Data, інтегровані мобільні додатки, цифрову інтеграцію з хмарними системами, автоматизацію HR-процесів тощо [7]. Узагальнюючи напрямки діджиталізації та цифрових технологій в управлінні персоналом, можна відзначити те, що функція рекрутингу вимагає застосування соціальних мереж, сайтів пошуку роботи та публікування вакансій. Відповідно до досліджень CleverStaff, 92% рекрутерів використовують соціальні мережі (LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook) для добору персоналу [8]. Це дає змогу розширювати мож-

ливості залучення нових працівників. Що стосується функції мотивації, то завдяки діджиталізації збирається інформація щодо особливостей, цінностей та переваг працівників і відповідно використовують її для різноманітних мотиваційних програм. Що стосується розвитку персоналу, то діджиталізація дозволяє проходити освітні курси через мобільні додатки, а також створюються електронні платформи для навчання, що забезпечують безперервність освіти та вибір форм навчання в зручний час та в зручному місці. Щодо оцінки персоналу, то проводяться електронні тестування з оцінюванням в режимі реального часу (онлайн) з метою прозорості оцінювання знань, вмінь та навичок працівників. І відповідно функція контролю вимагає застосування цифрових технологій для збору звітності усіх процесів та виконаних завдань в організації. В свою чергу, це дає можливість оцінити діяльність кожного працівника та забезпечити зворотній зв'язок з працівниками [9].

Відтак внаслідок того, що управління людськими ресурсами зазнає впливу діджиталізації, відбувається зміна не тільки технологічних аспектів, а й культурних та стратегічних підходів компаній в управлінській царині, що стосується людських ресурсів. Внаслідок того, що запроваджуються цифрові технології, що ними починають користуватися, стається відкриття нових можливостей, завдяки яким можна підвищувати ефективність, гнучкість та конкурентоздатність компаній на ринку. Разом з цим необхідно, аби бралася до уваги не тільки наявність технологічних аспектів, а й культурних аспектів, якими характеризуються впроваджені цифрові інновації, від чого залежить успіх функціонування такого стратегічно важливого напрямку в нинішньому управлінні.

Отже, в результаті діджиталізації:

— Зменшується паперова тяганина. Оскільки діє спільна цифрова платформа, у співробітників (в тому числі потенційних) є можливість здійснювати оновлення своїх даних в реальному часі. До цих же даних завжди матимуть доступ менеджери завдяки простому доступу до смартфона.

— Аналіз інформації відбувається у швидкому й автоматичному режимах, а доступ до результату мають усі залучені до процесу особи.

— Більша прозорість та зрозумілість робочих процесів. Співробітниками може відстежуватися інформація щодо їхніх успіхів, вони можуть застосувати стратегічний підхід, будуючи свою кар'єру.

Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки відбувається за наступними принципами:

— гнучкий підхід до управління персоналом та його розвитком;

— максимальне підпорядкування цілям підприємства;

— раціональне поєднання інтересів менеджменту та власників бізнесу, а також їх інтеграція у загальну систему управління;

— мотивація, що носить превентивний характер;

— персонал — це інвестиції, які необхідно розвивати;

— превалювання потенціалу працівників при доборі кадрів;

— створення робочих груп та проектних команд замість традиційних структурних підрозділів;

— інноваційний підхід в управлінні персоналом;
— стимулювання змін, які сприятимуть досягненню позитивних соціальних та економічних ефектів [10].

Цифрофізація стимулює впровадження нових інструментів для забезпечення залученості та розвитку персоналу, оскільки вона змінює спосіб роботи та взаємодії людей. За часів, коли працівники можуть працювати з будь-якого місця та в будь-який час, організації повинні знайти нові способи підтримувати їхню залученість та професійний розвиток. Електронні платформи для навчання, онлайн-курси та віртуальні тренінги є одними з ключових інструментів, які допомагають організаціям впроваджувати діджитал-трансформацію в процеси управління людськими ресурсами. Ці інструменти пропонують ряд переваг, які можуть зробити навчання та розвиток більш ефективними та доступними для працівників:

1. Гнучкість: працівники можуть навчатися в будь-який час та місце, що дозволяє їм поєднувати навчання з іншими обов'язками.

2. Індивідуалізація: інструменти цифрового навчання можуть бути адаптовані до індивідуальних потреб та інтересів працівників.

3. Ефективність: цифрові інструменти дозволяють організаціям масштабувати навчання та розвиток, що може призвести до зниження витрат [3].

Сучасному працівнику в умовах цифровізації необхідно володіти рядом ключових навичок, що дозволять ефективно працювати в нових технологічних умовах і забезпечувати свій професійний розвиток. Ось основні з них, які виділені World Economic Forum ("The Future of Jobs Report") при дослідженні впливу цифрової трансформації на майбутність робочих місць і вимоги до управлінських практик у сфері HR:

— цифрова грамотність — знання та розуміння основних цифрових інструментів і технологій, вміння користуватися електронною поштою, соціальними мережами, месенджерами, офісними програмами і іншими цифровими інструментами;

— аналітичні здібності — здатність аналізувати та інтерпретувати дані, використовуючи аналітичні інструменти та платформи для прийняття обґрунтованих рішень;

— комунікативні навички — вміння ефективно спілкуватися в онлайн-середовищі, писати чітко та лаконічно в електронних повідомленнях та документах, використовуючи різні комунікаційні канали;

— самоорганізація і управління часом (time management) — здатність планувати свою роботу, встановлювати пріоритети, використовувати інструменти для календарного планування і управління завданнями;

— навички мультитаскінгу (багатозадачність) — здатність ефективно виконувати кілька завдань одночасно в онлайн-середовищі, керувати різними проектами і завданнями без втрати продуктивності;

— креативність та інноваційність — здатність думати творчо і пропонувати нові ідеї, а також вміння адаптуватися до швидких змін і технологічних інновацій;

— уміння працювати в команді — вміння співпрацювати з колегами з різних місць світу, використовуючи віртуальні комунікаційні інструменти для ефективного спілкування та спільної роботи;

— навички самоосвіти — здатність самостійно вивчати нові технології та інструменти, оновлювати свої знання та вміння відповідно до змін у сфері роботи [12].

Завдяки цим навичкам сучасний працівник має можливість для успішної інтеграції до цифрового робочого середовища, професійного розвитку та ефективного виконання своїх обов'язків в обставинах, коли змінюється технологічна концепція.

Вплив цифрових технологій на організаційне середовище охоплює різні аспекти робочого процесу та управління персоналом. Ці технології відіграють ключову роль у створенні більш ефективного та гнучкого робочого середовища. Віддалені форми роботи стають невід'ємною частиною бізнес-моделі в епоху цифрової трансформації. Застосування віртуальних офісів, спільних робочих платформ та інших інструментів дозволяє працівникам працювати в будь-якому місці, незалежно від географічного розташування. Це створює можливість для компаній виводити на міжнародний ринок праці та привертати талановитих співробітників незалежно від їхнього місця проживання. Віртуальні комунікаційні інструменти грають важливу роль у забезпеченні ефективного спілкування та співпраці в умовах віддаленої роботи. Від відеоконференцій до додатків для обміну ідеями та документами, ці інструменти допомагають уникнути відчуття відокремленості та підтримують сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі [3].

На сучасному етапі можна виділити такі цифрові технології управління людськими ресурсами як: система управління відносинами з персоналом (HRM); аналітика даних та штучний інтелект; електронні платформи для управління навчанням; електронні системи відстеження робочого часу; системи електронного обміну інформацією; електронні системи винагородження та мотивації [12].

Варто зауважити, що завдяки інноваційним технологіям, застосованим у роботі з персоналом, та ключовим управлінським механізмам, якими володіє галузь HR, підприємства не тільки практикують успішне залучення талантів, а й здійснюють більш якісний відбір, використовують менше часу й менше витрачають на рекрутинг та відбір кадрів. Але в той же час самі організації мають володіти належним рівнем розвитку, аби мати змогу запровадити й ефективно застосовувати такі технології. Приміром, за допомогою віртуальних робочих середовищ (BPC), цього сучасного підходу в організації робочої діяльності, відбувається використання інформаційних технологій, щоб створити віртуальний простір, де в співробітників буде можливість виконувати роботу спільно, незалежно від того, де вони фізично перебувають. Але щоб їх налаштувати, в такого цифрового оточення, мають бути характеристики, завдяки яким стане можливим об'єднання різних механізмів для взаємодії: електронних платформ, аби працювати разом, відеоконференцій, чатів, спільної документальної бази та ін. Завдяки цьому команди можуть навіть у віддаленому форматі виконувати спільну роботу, адже інформація та ресурси доступні в режимі реального часу, інакше кажучи, організацією гарантується, що документація для всіх буде доступною, а командна робота здійснюватиметься на спільних робочих просторах.

ВИСНОВКИ

Управління талантами в новітньому форматі вимагає, що необхідно користуватися передовими стратегіями й інструментами, аби ефективно залучати, розвивати й утримувати обдарованих працівників. Разом з тим організація обирає технологію, яка найкращим чином відображає її потреби та відповідає її бюджетним параметрам. Запроваджуючи новітні підходи в управлінські процеси щодо людських ресурсів, підприємства ефективно конкурують на ринку праці, ними залучаються та утримуються висококваліфіковані співробітники, передусім, завдяки яким організації успішно функціонують та розвиваються.

Література:

- Shchokina E., Balaban L., Martynenko E. Modern human resource management technologies. URL: <http://surl.li/szvev>
- 4 головні зміни у співпраці з командою у 2023 році. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/4-golovni-zminy-u-spiivpracz-zkomandoyu-u-2023-doslidzhennya-mckinsey>
- Лесик М.А., Крайній В.О. Вплив діджиталізації на процеси управління людськими ресурсами. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirnyk%20tez_16-17_11_23_2_compressed.pdf#page=429
- Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <https://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolutionof-hr-trends>
- Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. Наукові перспективи. 2024. № 5 (47). С. 973—982
- Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
- Данилевич Н., Рудакова С., Щетиніна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 147—156.
- Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekrutynh-v-sotsmerezkhkh/>
- Грицишин В. Трансформація управління персоналом: діджиталізація. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36310>
- Руденко В.О. Цифровізація управління персоналом. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27026/1/Руденко%20В.О.%20Тези.pdf>
- Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
- Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4 (43). С. 92—96.

References:

- Shchokina, E., Balaban, L. & Martynenko, E. (2020), "Modern human resource management technologies", available at: <http://surl.li/szvev> (Accessed 25 Sept 2024).
- Kyivstar (2023), "4 main changes in cooperation with the team in 2023", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/4-golovni-zminy-u-spiivpracz-zkomandoyu-u-2023-doslidzhennya-mckinsey> (Accessed 25 Sept 2024).
- Lesik, M.A. & Krainii, V.O. (2023), "The impact of digitalization on human resource management processes", available at: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirnyk%20tez_16-17_11_23_2_compressed.pdf#page=429 (Accessed 25 Sept 2024).
- Infosystems (2024), "Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends", available at: <https://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolutionof-hr-trends> (Accessed 25 Sept 2024)
- Savkiv, U., Lesyk, M. & Liubchenko, O. (2024), "Human resources management in conditions of turbulence and digitalization", *Naukovi perspektyvy — Scientific perspectives*, vol. 5 (47), pp. 973—982.
- Chornodid, I.C., Vasylets, N.M. & Fedotov, O.O. (2024), "Innovative strategies of human resources management in conditions of digitalization". *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 13, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (Accessed 25 Sept 2024).
- Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L. & Kasianenko, Ya. (2020), "Digitization of HR processes in modern realities", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (64), pp. 147—156.
- CleverStaff (2022), "Recruiting in social networks: 8 effective ways to find employees", available at: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekrutynh-v-sotsmerezkhkh/> (Accessed 25 Sept 2024).
- Hrytsyshyn, V. (2021), "Transformation of personnel management: digitalization. Formation of a mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions", available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36310> (Accessed 25 Sept 2024).
- Rudenko, V.O. (2021), "Digitization of personnel management", available at: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27026/1/Руденко%20В.О.%20Тези.pdf> (Accessed 25 Sept 2024).
- Chornodid, I.C., Vasylets, N.M. & Fedotov, O.O. (2024), "Innovative strategies of human resources management in conditions of digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 13, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (Accessed 25 Sept 2024).
- Khavrova, K.S. & Dobrozhan, D.O. (2023), "The impact of digitization on the personnel management process", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes — Economy. Management. Business*, vol. 4 (43), pp. 92—96.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024 р.

В. А. Кльоба,
аспірант, Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1327-2594>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.202

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ІТ-ІНДУСТРІЇ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

V. Kloba,
Postgraduate student, Lesia Ukrainka Volyn National University

THEORETICAL PRINCIPLES OF INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE IT INDUSTRY IN THE WORLD AND IN UKRAINE

Досліджено наукові підходи щодо визначення сутності понять "інклюзивність", "інклюзивний розвиток". Запропоновано авторське визначення поняття "інклюзивний розвиток ІТ-індустрії" як процес, що спрямований на сприяння доступності існуючих ІТ-технологій для людей із особливими потребами та сприяння створенню новітніх технологічних рішень в сфері технічного оснащення, розвитку інклюзивності веб-сайтів та мобільних додатків. У статті розглянуто зарубіжний досвід інклюзивного розвитку та виявлено особливості інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в Україні. Виокремлено чотири ключові напрями інклюзивного розвитку ІТ-індустрії: підтримка інклюзивного розвитку ІТ-технологій та ІТ-продуктів з боку держав та міжнародних інституцій; дотаційність суб'єктів господарювання, що працюють над вирішенням проблем у сфері інклюзивного розвитку ІТ-індустрії; матеріальна підтримка спрямована на отримання громадянами з особливими потребами комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення; сприяння створенню інклюзивної соціальної ІТ-інфраструктури. Запропоновано виокремлювати в складі інклюзивної освіти з використанням ІТ-технологій дві складові: використання спеціалізованого програмного забезпечення у комунікаційних цілях та використання спеціалізованого обладнання у компенсаційних цілях. Відзначено важливість інклюзивності в доступі до мережі Інтернет як запоруку освітнього розвитку громадян та фактор сприяння особистісному розвитку.

Scientific approaches to defining the essence of the concepts "inclusiveness" and "inclusive development" were investigated. The author's definition of the concept of "inclusive development of the IT industry" is proposed as a process aimed at promoting the accessibility of existing IT technologies for people with special needs and promoting the creation of the latest technological solutions in the field of technical equipment, development of inclusiveness of websites and mobile applications. The article examines the foreign experience of inclusive development and reveals the features of inclusive development of the IT industry in Ukraine. The article highlights four key areas of inclusive development of the IT industry: support for the inclusive development of IT technologies and IT products by states and international institutions; subsidization of business entities working on solving problems in the field of inclusive development of the IT industry; material support is aimed at obtaining computer equipment and specialized software by citizens with special needs; promoting the creation of an inclusive social IT infrastructure. It is proposed to distinguish two components of inclusive education using IT technologies: the use of specialized software for communication

purposes and the use of specialized equipment for compensatory purposes. Measures to promote the use of IT technologies to ensure the inclusiveness of education are highlighted: assessment of the existing level of development, education and experience of the individual; promoting the deepening of educational knowledge and skills through the improvement of existing ones and encouraging the formation of new ones; promoting the availability of information technologies and resources; solving issues of isolation through expanding access to the Internet and communication support; acquainting society with the possibilities and advantages of using IT technologies in the educational provision of children/people with special needs. The importance of inclusiveness in access to the Internet as a guarantee of the educational development of citizens and a factor in promoting personal development was noted.

Ключові слова: інклюзивність, інклюзивний розвиток, ІТ-індустрія, інклюзивний розвиток ІТ-індустрії, цифрова інклюзія, комп'ютерні технології, програмне забезпечення.

Key words: inclusiveness, inclusive development, IT industry, inclusive development of the IT industry, digital inclusion, computer technologies, software.

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

Глобалізаційні процеси в сучасному світі сприяють поширенню інноваційних розробок в ІТ-індустрії. В умовах посилення значення інформації та зростання потреби доступності цієї інформації, питання інклюзивного розвитку ІТ-індустрії набуває особливої актуальності. Інформаційний розвиток громадян сприяє не лише розвитку освітньої сфери, а й політичної, економічної, містечкової та інших сфер життєдіяльності. Саме тому, інклюзивність в ІТ-індустрії сприяє доступності освіти для людей із обмеженими можливостями, спрощує процеси обміну знаннями та взаємодії між індивідами. Водночас, одержання освіти дає перспективу отримання достойної роботи та можливості самореалізації як пересічним громадянам, так і людям із особливими потребами.

Актуальність проблематики інклюзивного розвитку ІТ-індустрії зумовлюється тим, що саме цей розвиток може стати суттєвим чинником покращення якості життя людей із особливими потребами, як через сучасне інклюзивне програмне забезпечення, вдосконалення мобільних застосунків, так і через комп'ютерне обладнання, спеціалізовані прилади для забезпечення інклюзивного доступу до інформації. В сучасних українських реаліях виникла потреба сприяння залученню ветеранів, що зазнали певних фізичних травм, до активного суспільного життя, з метою інтеграції в соціально-економічну систему та сприяння їх самореалізації. Саме тому, питання обґрунтування теоретичних засад інклюзивного розвитку ІТ-індустрії та проблема пошуку ключових напрямів цього розвитку потребує ґрунтового розгляду.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інклюзивності привертає значну увагу науковців. Поняття "інклюзивність" є широкоживаним в закордонних наукових працях. Відзначаємо, що існуючі наукові напрацювання в сфері інклюзивності переважно стосуються соціальної сфери, зокрема освітніх послуг. Серед науковців, що присвятили О. Вдовічену [4], С. Дідуха [5; 12], А. Гуторова [1], О. Павлову [5], О. Продіуса [11], О. Прогнімака [2] та інших. Питаннями розвитку ІТ-індустрії, застосування інформаційно-комп'ютерних технологій для забезпечення інклюзивності освіти, цифрової інклюзії займалися Н. Тимошенко та Б. Ронський [13], Ю. Запорожченко [16], Г. Давиденко [15] та інші дослідники.

Відаючи належне науковим напрацюванням в тематичі інклюзивності та інклюзивного розвитку, відзначаємо потребу додаткового дослідження інклюзивного розвитку саме ІТ-індустрії та обґрунтування теоретичних засад, пошуку ключових напрямів інклюзивного розвитку ІТ-індустрії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного наукового дослідження ставимо узагальнення теоретичних засад інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в світі та в Україні та обґрунтування ключових напрямів інклюзивного розвитку ІТ-індустрії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досліджуючи поняття "інклюзивний розвиток ІТ-індустрії" насамперед дослідимо сутність понять "інклюзивність", "інклюзивний розвиток" та "ІТ-індустрія". Так поняття "інклюзивність" є широкоживаним в зарубіж-

них наукових працях, однак вкрай рідко вживається вітчизняними науковцями.

Природа походження поняття "інклюзивність" бере початок від латинських "inclusus" — замкнений та "includo" — оточую, вміщую. В англійській літературі зустрічається слово "inclusive", яке означає недискримінаційний, об'єднуючий; вичерпний, сукупний [1]. Наукові напрацювання, що пов'язані із інклюзивністю здебільшого стосуються соціальної сфери, зокрема освітніх послуг, впровадження окремих нововведень спрямованих на покращення життя людей з особливими потребами.

Дослідженню "інклюзивного розвитку" присвячено значно більше уваги вітчизняних науковців. Так, О. Прогнімак стверджує, що інклюзивний розвиток ґрунтується на типі економічного зростання, що дає змогу кожній людині в соціумі відчувати його наслідки, охоплюючи всі сфери життя [2, с. 187].

А. Гуроров також пов'язує "інклюзивний розвиток" саме із економічним зростанням, розглядає інклюзивність як систему інклюзій, що має реляційний характер соціально-економічних трансформацій. Науковець стверджує, що інклюзивний розвиток супроводжується розвитком соціуму (освітнім, ноосферним, культурним), вдосконаленням систем управління економікою. Відзначаємо, що серед основних принципів, на яких має ґрунтуватись управління економікою автор згадує принцип інтерактивності [1].

Як процес посилення участі всіх громадян у соціумі шляхом надання доступу громадянам до можливостей та забезпечення справедливого розподілу результатів праці, визначає інклюзію І. Тараненко [3, с. 20].

О. Вдовічена пропонує розглядати інклюзивний розвиток як розвиток, що відбувається в умовах багатомірності середовища, що формується державою, бізнесом та суспільством, які взаємодіють через пов'язані між собою інститути, зорієнтовані на: довгострокову перспективу та забезпечення рівномірного розподілу матеріальних і нематеріальних благ між членами соціуму, а також враховують потреби майбутніх поколінь [4, с. 18—20].

О. Павлов та С. Дідух, досліджуючи поняття "інклюзивний розвиток", виділяють наступні споріднені категорії: "інклюзивне зростання", "економічний розвиток" і "економічне зростання", а також споріднені поняття: "інтеграція" та "консолідація" [5]. Науковці розділяють позицію С. Лісовського, Є. Маруняка та ін., що "у широкому розумінні інклюзивний розвиток полягає у посиленні залучення до вирішення політичних, соціально-економічних, екологічних, духовних проблем розвитку країни (регіонів) всіх без винятку верств населення і соціальних груп (включаючи найуразливіші категорії), а також територій" [6, с. 14].

Загалом концепція інклюзивного розвитку спрямована на підкреслення важливості та значимості кожного суб'єкта економіки, підкреслення цінності кожного члена суспільства для соціуму загалом. Дана концепція підкреслює необхідність залучення людей із обмеженими можливостями з метою сприяння задоволення ними власних потреб та участі в суспільному розвитку [7, с. 35—37].

Відзначаємо, що інклюзивний розвиток може реалізуватися в різноманітних сферах, хоча існуючі вітчизняні дослідження зосереджені на його реалізації в економічній сфері. Світовий банк пропонує під інклюзивним розвитком розуміти стабільний швидкий розвиток усіх економічних галузей, що охоплює значну частину трудового потенціалу країни і відрізняється рівністю можливостей доступу до ринку праці і ресурсів [8].

Двостороннє трактування інклюзивного розвитку застосовує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР): з однієї сторони, інклюзивний розвиток розглядають як стабільний і всеосяжний щодо можливостей працевлаштування; з другої сторони — як розвиток, що тісно пов'язаний із громадськими інститутами, що забезпечують йому підтримку у вирішенні проблем у сфері зайнятості [9].

Розділяємо думку І. Бобух та С. Щегеля щодо існування суттєвих відмінностей між інклюзивним розвитком та економічним зростанням, оскільки цілі інклюзивного розвитку значно ширші, ніж збільшення економічної складової, та передбачають зміщення акцентів з розвитку економіки на розвиток людини, покращення рівня її добробуту, зменшення розриву між бідними та багатими, подолання соціальної нерівності шляхом сприяння залученню та активній участі працездатного населення в економіці [10, с. 58—67].

О. Продіус також відзначає двоякість існуючих підходів до визначення інклюзивного розвитку, а саме: трактування його як економічного розвитку, що спрямований на скорочення бідності та нерівності через залучення населення до процесів зростання; розгляд досліджуваного поняття як створення зростання, забезпечення рівних можливостей всім верствам населення для максимальної реалізації людського потенціалу незалежно від соціально-економічних умов, статі, місця проживання, віросповідання, етнічної приналежності тощо [11, с. 36—37].

Погоджуємося із О. Продіусом, що в широкому розумінні тенденція до системної інклюзивності передбачає усвідомлену підтримку соціумом зусиль індивіда з досягнення ним гідного соціального існування, а вектор спрямований на реалізацію особистісного потенціалу кожного учасника виробництва дозволяє вважати інклюзивність головним критерієм економічної цивілізованості [11, с. 38].

Варто відзначити, що у світовій практиці інклюзивний розвиток прямо чи опосередковано впливає на формування стратегій та програм ефективного збалансованого розвитку, зокрема засади інклюзивного розвитку знайшли відображення в Програмах розвитку ООН, розглядалися на Всесвітньому економічному форумі, мають місце при формуванні стратегій розвитку Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Європейської комісії [12]. Тобто, проблематика інклюзивного розвитку від теоретичної сфери перейшла у сферу практичного застосування у вигляді програм, стратегій, нормативних документів.

Заслужовують на увагу наукові напрацювання С. Дідуха, який запропонував виділяти кілька моделей інклюзивного розвитку, а саме:

— ринкова модель — забезпечення рівних прав всіх верств населення, зокрема у розподілі суспільних благ,

сфері соціального захисту, можливостях економічної активності, та забезпечення формування та функціонування інклюзивної інфраструктури;

— патерналістська модель — передбачає перерозподіл суспільних благ між населенням державою [12].

Запропоновані моделі відрізняються тим, що в патерналістській головну роль відіграє держава, яка здійснює перерозподіл суспільних благ на власний розсуд, надаючи допомогу бідним та обкладаючи податками багатих. Ринкова модель теж передбачає роль держави, але більш опосередковану, оскільки саме від громадян залежить як вони використовуватимуть можливості, створені для них державою.

Що стосується ІТ-індустрії, то найбільш широким є підхід, згідно якого ІТ-індустрію розглядають як інформаційне виробництво, а саме виробництво інформаційної техніки (комп'ютери, сервери тощо) і виробництво безпосередньо інформації на базі інноваційних ІТ-технологій (програми, комп'ютерні ігри, інтернет-сторінки, -газети, -часописи тощо). Загалом ІТ-індустрію можна вважати однією з найбільш перспективних та інноваційних сфер економіки України на сучасному етапі розвитку.

Н. Тимошенко та Б. Ронський виділяють три основні напрями вітчизняної ІТ-індустрії, а саме: ІТ-аутсорсинг (передбачає залучення ІТ-компаній для виконання робіт із обслуговування, виправлення помилок, ІТ-підтримки, модернізації ІТ-інфраструктури компанії); розробка програмного забезпечення; виробництво комп'ютерів, комп'ютерного та іншого ІТ-обладнання [13, с. 385]. Незважаючи на можливості розвитку української ІТ-індустрії у всіх трьох напрямках, найбільш розповсюджений є ІТ-аутсорсинг, який розвивається максимально інтенсивно.

Водночас, ІТ-індустрія зазнає інноваційних змін, і крім розвитку Інтернету та комп'ютерних технологій, активно розвиваються інновації у сфері робототехніки, платіжних онлайн-послуг, віддаленої освіти, послуги ІТ обміну інформацією (між урядом, місцевою, центральною владою та комерційним бізнесом для забезпечення інформації про підприємства, між громадянами та органами влади) [13, с. 384—388].

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки інклюзивність набуває все більшої актуальності, зокрема відзначаємо Проєкт "Платформа поширення інклюзії в ІТ бізнес України". Даний Проєкт передбачає формування інклюзивної комунікаційної стратегії для ІТ-компаній з метою допомоги в адаптації ветеранів до нового робочого середовища [14].

Основною ціллю зазначеного проєкту є стимулювання інклюзивного розвитку бізнесу в Україні шляхом надання компаніям необхідних консультацій, знань та інструментів для формування інклюзивних робочих місць та стратегій розвитку соціальної спрямованості, що особливо актуально в умовах збільшення частини населення з інвалідністю внаслідок військових дій на сході України. Реалізація Проєкту "Платформа поширення інклюзії в ІТ бізнес України" дозволить сформулювати інклюзивне та соціально-відповідальне робоче середовище в українських ІТ компаніях.

Як зазначає Г. Давиденко, для вирішення проблеми цифрової нерівності в останнє десятиліття спостері-

гається тенденція до застосування цифрової інклюзії, яка спрямована на забезпечення відкритого доступу до Інтернету та ІТ-технологій, що, в свою чергу, дозволить покращити рівень якості життя людей через доступність корисної інформації [15, с. 18]. Повністю погоджуємось із Г. Давиденко з приводу того, що інклюзивна освіта є важливою складовою цифрової інклюзії (особливо для молодого покоління) та однією із основних засад глобальної реформи освіти.

Тематика інклюзивної освіти є досить широкою та спрямована на вирішення завдань щодо забезпечення дітей з особливими потребами необхідним спектром освітніх послуг, щоб вони могли отримати та засвоїти знання на такому ж рівні, як і їхні однолітки. Проблема пошуку нестандартних методів навчання та застосування інноваційних технологій для навчання дітей (а також дорослих людей) із певними функціональними обмеженнями має вирішуватися через розвиток інклюзивної освіти в Україні та в світі.

Інклюзивна освіта, за визначенням ЮНЕСКО, має забезпечувати врахування та задоволення різноманітних потреб учнів через надання розширеного доступу до навчання, культурної та суспільної діяльності [16].

В рамках нашого дослідження, виділяємо окремою сферою інклюзивного розвитку ІТ-індустрії інклюзивну освіту з використанням ІТ-технологій, оскільки саме компенсаторна властивість сучасних технологій сприятиме вирішенню питання доступу та активної участі дітей та дорослих із особливими потребами у навчальному процесі незважаючи на наявність функціональних обмежень. Розглядаючи особливості інклюзивної освіти з використанням ІТ-технологій виокремлюємо такі її складові:

— використання спеціалізованого програмного забезпечення у комунікаційних цілях (спеціальні програми, що дозволяють віддалену присутність на уроках/лекціях, а також можливість спілкування, демонстрації власних знань, забезпечують доступ до навчальних матеріалів тощо; з іншого боку — можливість для людей із обмеженими можливостями працювати викладачами, лекторами, перекладачами, програмістами тощо, ділитися власними знаннями і досвідом, таким чином забезпечуючи собі дохід та достойний рівень життя);

— використання спеціалізованого обладнання у компенсаційних цілях (на ринку інновацій продовжують з'являтися сучасні пристрої технічної допомоги, для прикладу, за допомогою спеціалізованого обладнання людина із порушенням рухового апарату зможе надати письмову відповідь, а людина з проблемами зору матиме можливість читати тощо).

Інноваційний розвиток в ІТ-індустрії рухається швидкими темпами, тому, ймовірно, розвиток робототехніки чи ринку медичної спеціалізованої техніки для задоволення потреб людей із обмеженими можливостями дозволить посилити інклюзивність освіти, однак, коли ведемо мову саме про освіту, то відзначаємо потребу індивідуального підходу до вирішення потреб кожного члена соціуму, що пов'язано із специфічністю комунікативних розладів та фізичних вад.

Серед заходів сприяння використанню ІТ-технологій для забезпечення інклюзивності освіти та доступності інформації доцільно виділяти: оцінювання існуючого

рівня розвитку, освіти та досвіду індивіда; сприяння поглибленню освітніх знань та навичок через вдосконалення існуючих та заохочення до формування нових [16]; сприяння доступності інформаційних технологій та ресурсів; вирішення питань ізоляції (соціальної чи територіальної) через розширення доступу мережі Інтернет та комунікаційній підтримці; ознайомлення соціуму із можливостями та перевагами застосування ІТ-технологій в освітньому забезпеченні дітей/людей з особливими потребами.

Відзначаємо також окремою сферою інклюзивного розвитку ІТ-індустрії інклюзивність в доступі до мережі Інтернет як запоруку освіти та особистісного зростання. Хоча в сучасному суспільстві більшість країн світу надає власним громадянам доступ до інформаційних ресурсів, освіти, забезпечує гендерну рівність, підтримує права жінок, забезпечує соціальні гарантії людям із обмеженими потребами, проте, досі в окремих країнах існують, для прикладу, заборони для жінок в здобутті освіти, обмеження доступу всіх громадян країни до мережі Інтернет. Саме в інклюзивності доступу до мережі Інтернет вбачаємо перспективи особистісного розвитку та розкриття потенціалу всіх верств населення, незалежно від віку, статі, релігійної приналежності, стану здоров'я, тощо.

Питання інклюзивності в доступі до мережі Інтернет також розглядаємо в контексті доступності веб-контенту. На початку розвитку всесвітньої мережі переважна більшість створюваних веб-сторінок були текстовими і не вимагали складної взаємодії, на відміну від сучасних, мультимедійнонасичених та інтерактивних веб-сайтів, що стало причиною виникнення проблем неможливості повноцінного доступу до інформаційних джерел для людей з особливими потребами. Для вирішення цих проблем у 1990-х рр. World Wide Web Consortium (Консорціум Всесвітньої павутини) розпочав формування Рекомендацій щодо доступності вебконтенту (Web Content Accessibility Guidelines, WCAG), що стали основою в розробці веб-сайтів з врахуванням інклюзивності в доступі до мережі Інтернет [15, с. 30—31].

В рамках тематики дослідження не можемо не відзначити створення сучасної технології, що здатна вирішити проблему інклюзивності, а саме технології "Blindsight", що дає можливість бачити людям, що незрячі від народження, яку створила компанія Ілона Маска Neuralink. Відзначимо, що працює технологія на основі імплантації спеціального нейрочипу. За інформацією з відкритих джерел, технологія "Blindsight" вже була схвалена FDA (Управлінням з контролю за продуктами та ліками США). Передбачається, що спочатку зір буде із низькою роздільною здатністю, але в перспективі буде кращим за природний та дозволить бачити в інфрачервоному та ультрафіолетовому діапазонах [17].

З метою пришвидшення процесів розробки пристроїв Blindsight, Міністерство охорони здоров'я США надало їм статус "революційного пристрою" (такий статус отримують пристрої, що сприяють діагностиці чи лікуванню небезпечних для життя станів). Крім того, Neuralink представив результати імплантації нейрочипу пацієнту із травмами спинного мозку, внаслідок чого пацієнт може користуватися комп'ютерними засобами, керувати курсором, грати в комп'ютерні ігри (CS2) "си-

лою думки" [17]. У заявленій перспективі нейрочипи, після імплантації в мозок людини, дозволять не тільки керувати електротехнікою, а й повертати рухливість кінцівкам, боротися з депресіями, повертати слух, і, навіть, змусити мозок працювати ефективніше.

Такі інноваційні відкриття забезпечують інклюзивний розвиток ІТ-індустрії та сприяють покращенню життя людей із особливими потребами.

Що стосується інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в Україні, то відзначаємо існування значної кількості ініціатив та реалізації заходів по сприянню цифровій доступності. Так, метою ініціативи "Рівні можливості", яка впроваджена Українською асоціацією людей з інвалідністю ще в 2018 році, є забезпечення рівних можливостей для людей з особливими потребами в усіх життєвих сферах, зокрема в освітній сфері, сприяння працевлаштуванню людей з інвалідністю, забезпечення доступу до технологій. Завдяки цій Ініціативі створено навчальну програму для розробників веб-сайтів, що сприяє інклюзивності веб-сайтів, а також програму сприяння доступності допоміжних технологій і пристроїв для людей із обмеженими можливостями [15, с. 66—67].

Українська громадська організація "ІТ для ВСІХ" також сприяє реалізації проєктів в сфері цифрової інклюзивності для людей з інвалідністю. ГО проводить навчання, консультаційно-ознайомлювальні презентації, вебінари, надає навчальні матеріали щодо інклюзивності ІТ-сфери та тестування інклюзивності для суб'єктів господарювання, державних установ та інших організацій. Проєкт "Доступні веб-сайти" також є ініціативою ГО "ІТ для ВСІХ", завдяки якій вдалося збільшити інклюзивність понад 150 веб-сайтів та мобільних додатків шляхом проведення тестування на інклюзивність та надання сертифікації [15, с. 67].

Відповідно до Положення про інклюзивно-ресурсний центр (ІРЦ) [18], в Україні створено та функціонує мережа інклюзивно-ресурсних центрів, що забезпечує допомогу в організації освітнього процесу для осіб з особливими потребами. Водночас, серед основоположних завдань ІРЦ [19], на жаль, не відзначено цифрової інклюзії, розвитку інклюзивності в ІТ-сфері. На наш погляд, це суттєве упущення, адже саме завдяки сучасним ІТ-технологіям можна сприяти забезпеченню самодостатності дітей з особливими потребами в майбутньому, тому, на державному рівні необхідно забезпечити ознайомлення дітей з особливими потребами із існуючими інклюзивними ІТ-технологіями.

Відзначимо також функціонування громадської спільноти Digital Ukraine в Україні. Метою створення цієї спільноти стало "сприяння розвитку ІТ-екосистеми з метою досягнення Україною протягом найближчих років європейського та світового лідерства в ІТ-індустрії" [20]. Зазначимо, що Digital Ukraine підтримує ініціативи для доступності ІТ-технологій для всіх громадян та підвищення їх цифрової грамотності, що, в свою чергу, робить ІТ-послуги доступними для соціально-вразливих груп.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, пропонуємо розглядати інклюзивний розвиток ІТ-індустрії як процес спрямований на сприяння доступності існуючих ІТ-технологій для людей із особливими потребами та

сприяння створенню новітніх технологічних рішень, зокрема в напрямі розробки інклюзивно-спрямованого технічного оснащення, розвитку інклюзивності веб-сайтів та мобільних додатків, для забезпечення доступу та активної участі людей із особливими потребами у навчальних процесах, незважаючи на наявність функціональних обмежень, для забезпечення їх в майбутньому робочим місцем та достойним рівнем життя.

Пропонуємо виокремити кілька ключових напрямів інклюзивного розвитку ІТ-індустрії (рис. 1).

Підтримка інклюзивного розвитку ІТ-технологій та ІТ-продуктів з боку держав та міжнародних інституцій, на наш погляд, має глобальне значення, оскільки дасть можливість спрямувати значні фінансові потоки на інноваційний розвиток із інклюзивною складовою. Така підтримка може відбуватися у вигляді грантових програм, що забезпечить можливість доступу розробникам з різних країн світу, які займаються створенням/вдосконаленням технологічного ІТ-обладнання, програмного забезпечення, створюють новітні революційні продукти в сфері ІТ-індустрії, до додаткових джерел фінансування.

Під дотаційністю суб'єктів господарювання, що працюють над вирішенням проблем у сфері інклюзивного розвитку ІТ-індустрії маємо на увазі підтримку таких суб'єктів господарювання у вигляді державних дотацій, податкових знижок, податкових канікул тощо.

Одним із напрямів інклюзивного розвитку ІТ-індустрії виділяємо матеріальну підтримку громадян з особливими потребами на придбання комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення. Така підтримка може здійснюватись як за рахунок держави (для прикладу, шляхом подання відповідної заяви та підтверджуючих документів щодо необхідного інклюзивного обладнання до місцевого органу соціального захисту населення), так і через благодійні фонди, організації тощо.

Під сприянням створенню інклюзивної соціальної ІТ-інфраструктури маємо на увазі вдосконалення інклюзивності в віддаленій освіті, здобутті через засоби інтернет-зв'язку, забезпечення наявності вакантних робочих місць з можливістю працювати віддалено через засоби ІТ-індустрії для людей з обмеженими можливостями, доступність фінансової, логістичної та медичної сфер через розвиток програмного забезпечення, мобільних за стосунків тощо.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що інклюзивний розвиток ІТ-індустрії є за своєю природою процесом спрямованим на сприяння доступності існуючих ІТ-технологій для людей із особливими потребами та сприяння створенню новітніх технологічних рішень в сфері технічного оснащення, розвитку інклюзивності веб-сайтів та мобільних додатків.

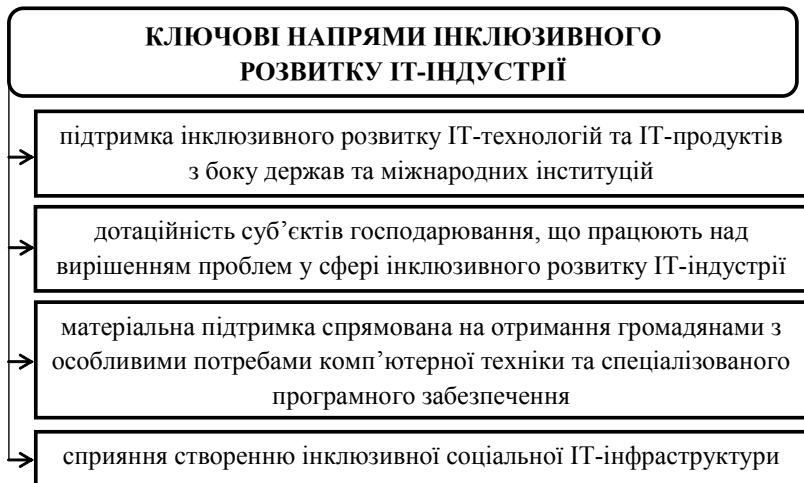


Рис. 1. Ключові напрями інклюзивного розвитку ІТ-індустрії

Джерело: розробка автора.

Інклюзивний розвиток ІТ-індустрії, на нашу думку, дає можливість вирішення глобальної проблеми обмежених можливостей окремої категорії людей, оскільки спрямований на забезпечення доступності освіти та сприяє можливостям віддаленої роботи, а отже фінансовому самозабезпеченню та самореалізації людей із інвалідністю.

Водночас, відзначаємо що про розробці засад та напрямів інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в Україні має бути застосовано комплексний підхід, який враховуватиме потреби громадян та можливості країни, щодо їх задоволення. Позитивним чинником інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в Україні вважаємо наявність громадських організацій та благодійних фондів, що сприяють вирішенню питань доступності ІТ для людей з особливими потребами. Перспективним напрямом інклюзивного розвитку ІТ-індустрії в Україні в сучасних складних умовах виділяємо підтримку інклюзивного розвитку ІТ-технологій та ІТ-продуктів з боку міжнародних інституцій через залучення грантів та інвестиційного фінансування. Крім того, сприяти створенню інклюзивної соціальної ІТ-інфраструктури в Україні буде введення програм навчання та доступу до ІТ-технологій для дітей із особливими потребами в існуючих інклюзивно-ресурсних центрах шляхом внесення змін до Положення про інклюзивно-ресурсний центр.

Література:

1. Гуторов А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку національної економіки. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2018. Вип. 11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-48_54.pdf (дата звернення: 22.08.2024).
2. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 187 — 197.
3. Тараненко І. В. Модифікація глобалізаційно-інноваційної моделі світової економіки на засадах сталого розвитку: нові виміри конкурентоспроможності. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. Вип. 1 (12). С. 172 — 185.

4. Вдовічена О. Г. Інклюзивний розвиток — сучасна парадигма стійкого економічного зростання. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 17—29.

5. Павлов О. І., Дідух С. М. Інклюзивний розвиток України як система. Проблеми економіки. Економіка та управління національним господарством. 2020. № 4 (46). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-75_81.pdf (дата звернення: 28.08.2024).

6. Лісовський С. А., Маруняк Є. О., Гукалова І. В., Мозговий А. А., Покляцький С. А. Інклюзивність та екологічні пріоритети міського розвитку як складові якості життя населення (приклади модельних міст). Український географічний журнал. 2019. № 2 (106). С. 13—22. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2019.02.013>

7. Інклюзивний вимір розвитку міст — центрів ділової активності України: тенденції та перспективи: наукова доповідь / за ред. М. І. Мельник. Львів: НАН України. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". 2019. 55 с.

8. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2015. 240 p. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/globalmonitoring-report> (дата звернення: 24.08.2024).

9. OECD. Inclusive Growth. URL: <http://www.oecd.org/inclusive-growth/about.htm> (дата звернення: 24.08.2024).

10. Бобух І. М., Щегель С. М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. Вісник Національної академії наук України. 2018. № 7. С. 55—70.

11. Продіус О. І. Напрями розвитку інклюзивних інновацій на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості. Причорноморські економічні студії. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2019. Випуск 48-3. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_3_2019/7.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

12. Дідух С. М. Огляд існуючих концепцій інклюзивного розвитку економічних систем. Інтелект XXI. 2020. № 5. С. 24—29. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020_5/7.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

13. Тимошенко Н. Ю., Ронський Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2018. Випуск 17. С. 384—388.

14. Проект "Платформа поширення інклюзії в ІТ бізнес України". URL: <https://womenintech.com.ua/project/platforma-poshyrennya-inklyuziyi-v-it-biznes-ukrayiny/> (дата звернення: 14.09.2024).

15. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с.

16. Запорожченко Ю. Г. Використання засобів ІКТ для підвищення якості інклюзивної освіти. Інформаційні технології в освіті. 2013. № 15 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1079/1/2013-2.pdf> (дата звернення: 16.09.2024).

17. Neuralink Ілона Маска створила технологію, яка поверне зір сліпим. УНІАН: інформаційне агентство. URL: <https://www.unian.ua/techno/gadgets/neuralink-chip-mask-vipustiv-pristriy-yakiy-povertaye-zir-12761049.html> (дата звернення: 16.09.2024).

18. Положення про інклюзивно-ресурсний центр: постанова КМУ від 12.07.2017 р. № 545. Дата оновлення: 06.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.09.2024).

19. Україна. Інклюзія: Методичні рекомендації URL: https://ircenter.gov.ua/static-pages/methodical_recommendations (дата звернення: 18.09.2024).

20. Digital Ukraine: Концепт проекту. URL: <https://digitalukraine.com.ua/ua/#b779951> (дата звернення: 18.09.2024).

21. Павліха Н. В., Войчук М. В. Організаційно-економічні засади управління сталим розвитком міста: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 236 с.

22. Pavlikha N., Khomiuk N., Demianchuk O., Shelenko D., Sai L., Korneliuk O., Naumenko N., Skorohod I., Tsymbaliuk I., Voichuk M. Economic assessment of inclusive development of territorial communities within rural areas: a case study of Ukraine. Ad Alta: Journal Of Interdisciplinary Research. 2022. Volume 12, Issue 1, Special XXV. PP. 97—104. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/PDF/120125.pdf> (дата звернення: 24.08.2024).

23. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Корнелюк О. А. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2937> (дата звернення: 22.08.2024).

References:

1. Gutorov, A. O. (2018), "Theoretical and methodological principles of inclusive development of the national economy", BIZNES INFORM, vol. 11, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-48_54.pdf (Accessed 22 August 2024).

2. Prognimak, O. D. (2018), "Inclusive development of Ukraine: obstacles vs prospects", Ekonomichnyy visnyk Donbasu, vol. 1, pp. 187—197.

3. Taranenko, I. V. (2013), "Modification of the globalization and innovation model of the world economy on the basis of sustainable development: new dimensions of competitiveness", Yevropeys'kyi vektor ekonomichnoho rozvytku, vol. 1 (12), pp. 172—185.

4. Vdovichenko, O. G. (2018), "Inclusive development — a modern paradigm of sustainable economic growth", Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 17—29.

5. Pavlov, O. I. and Didukh, S. M. (2020), "Inclusive development of Ukraine as a system", Problemy ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom, vol. 4 (46), available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-75_81.pdf (Accessed 28 August 2024).

6. Lisovsky, S. A. Marunyak, E. O. Gukalova, I. V. Mozgoviy, A. A. and Poklyatskyi, S. A. (2019), "Inclusiveness and ecological priorities of urban development as components of the quality of life of the population (examples of model cities)", Ukrayins'kyi heohrafichnyy

zhurnal, vol. 2 (106), pp. 13—22. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2019.02.013>

7. Miller, E. (2019), Inklyuzyvnyy vymir rozvytku mist — tsentriv dilovoyi aktyvnosti Ukrayiny: tendentsiyi ta perspektyvy [Inclusive dimension of the development of cities — centers of business activity of Ukraine: trends and prospects], NAN Ukrayiny, Lviv, Ukraine.

8. The World Bank (2015), "Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report", available at: <http://www.worldbank.org/en/publication/globalmonitoring-report> (Accessed 24 August 2024).

9. OECD (2023), "Inclusive Growth", available at: <http://www.oecd.org/inclusive-growth/about.htm> (Accessed 24 August 2024).

10. Bobukh, I. M. And Shchegel, S. M. (2018), "Strategic orientations of economic growth of Ukraine: inclusiveness as a key priority", Visnyk Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrayiny, vol. 7, pp. 55—70.

11. Prodius, O. I. (2019), "Development directions of inclusive innovations based on the interaction of government, business and the public", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. Demohrafiya, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka, vol. 48-3, available at: http://bses.in.ua/journals/2019/48_3_2019/7.pdf (Accessed 14 September 2024).

12. Didukh, S. M. (2020), "Review of existing concepts of inclusive development of economic systems", Intellect XXI, vol. 5, pp. 24—29, available at: http://www.intellect-21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_5/7.pdf (Accessed 14 September 2024).

13. Tymoshenko, N. Yu. and Ronskyi, B. Yu. (2018), "Problems and prospects of development of the IT industry in Ukraine", EKONOMIKA I SUSPIL'STVO, vol. 17, pp. 384—388.

14. Women in Tech (2024), The project "Platform for spreading inclusion in the IT business of Ukraine", available at: <https://womenintech.com.ua/project/platforma-poshyrennya-inklyuziyi-v-it-biznes-ukrayiny/> (Accessed 14 September 2024).

15. Davydenko, G. (2023), "Tsyfrova inklyuziya ta dostupnist': sotsial'na didzhytalizatsiya" [Digital inclusion and accessibility: social digitalization], TVORY, Vinnytsia, Ukraine.

16. Zaporozhchenko, Y. G. (2013), "Use of ICT tools to improve the quality of inclusive education", Informatsiyi tekhnolohiyi v osviti, vol. 15, available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1079/1/2013-2.pdf> (Accessed 16 September 2024).

17. UNIAN (2024), "Elon Musk's Neuralink has created a technology that will restore sight to the blind", available at: <https://www.unian.ua/techno/gadgets/neuralink-chip-maski-vipustiv-pristriy-yakiy-povertaye-zir-12761049.html> (Accessed 16 September 2024).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "Regulations on the inclusive resource center", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text> (Accessed 14 September 2024).

19. Ukraine. Inclusion. (2024), "Methodical recommendations", available at: https://ircenter.gov.ua/static-pages/methodical_recommendations (Accessed 18 September 2024).

20. Digital Ukraine (2024), "Project concept", available at: <https://digitalukraine.com.ua/ua/#b779951> (Accessed 18 September 2024).

21. Pavlikha, N. V. and Voychuk, M. V. (2019), Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady upravlinnya stalym rozvytkom mista [Organizational and economic principles of managing the sustainable development of the city], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

22. Pavlikha, N. Khomiuk, N. Demianchuk, O. Shelenko, D. Sai, L. Korneliuk, O. Naumenko, N. Skorohod, I. Tsymbaliuk, I. And Voichuk, M. (2022), "Economic assessment of inclusive development of territorial communities within rural areas: a case study of Ukraine", Ad Alta: Journal Of Interdisciplinary Research, Vol. 12, pp. 97—104, available at: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/PDF/120125.pdf> (Accessed 24 August 2024).

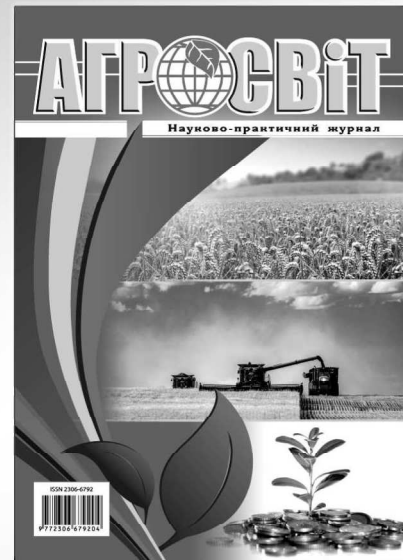
23. Tsymbalyuk, I. O. Pavlikha, N. V. and Kornelyuk, O. A. (2023), "Local budgets as the basis of financial independence and competitiveness of territories", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2937> (Accessed 22 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

А. В. Ременяк,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0291-2217>

А. Р. Клек,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9812-5105>

М. С. Шевчук,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9273-2387>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.210

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

A. Remeniak,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv
A. Klek,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv
M. Shevchuk,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv

FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE DIGITALIZED SOCIETY: INNOVATIVE
IMPLEMENTATION MODELS AND FINANCIAL INCLUSION
FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

У статті досліджено основні тенденції розвитку фінансових технологій в Україні, визначено поняття, особливості та види фінансових технологій. Обґрунтовано дефініцію фінансової інклюзії та концептуальне розуміння фінансових інновацій. Проаналізовано основні моделі застосування фінансових технологій, галузі їх впровадження в економіці України та відомі фінтех-проекти. Узагальнено і систематизовано нормативно-правові акти, які регулюють використання цифрових активів та імплементацію фінансових технологій в Україні. Аргументовано важливість фінансової інклюзії у післявоєнному відновленні та подальшому розвитку фінансових технологій, враховуючи досвід під час воєнного стану. На основі аналізу розвитку фінтех-проектів в умовах повномасштабної війни акцентовано на перспективах для вітчизняної економіки в умовах подальшої цифровізації та необхідності стимулювання розвитку фінтеху у діджиталізованому українському соціумі.

The article explores the main trends in the development of financial technologies in Ukraine, defining the concept, characteristics, and types of financial technologies. It substantiates the definition of financial inclusion and provides a conceptual understanding of financial innovations. The article analyzes the primary models for the application of financial technologies, the sectors of their implementation in Ukraine's economy, and notable fintech projects. It summarizes and systematizes regulatory acts governing the use of digital assets and the implementation of financial technologies in Ukraine. The importance of financial inclusion in post-war recovery and the further development of financial technologies is emphasized, taking into account the experience during martial law. Based on the analysis of fintech project development amid full-scale war, the article highlights the prospects for the domestic economy in the context of continued digitalization and the need to stimulate fintech development in a digitized Ukrainian society.

The active development of financial innovations and technologies is impossible without the digitalization of society, making it essential to work on improving the population's digital literacy. Due to the significant progress in digitalization in recent years, Ukraine has substantial potential for further growth of the fintech industry, considering the current state of financial technology implementation and innovative models in this field. An optimal approach to managing fintech companies during the war and post-war reconstruction includes developing risk management strategies, diversifying products and services, and establishing effective collaboration mechanisms with government bodies and regulators. In our view, it is necessary to focus on areas such as the application of artificial intelligence, cloud services, the use of chatbots, and technologies for working with virtual assets, which will enhance companies' productivity and expand their prospects in the context of integration into the European market. At the same time, within this context, further scientific research could explore mechanisms of financial and institutional support for developing fintech startup ecosystems, which could provide momentum for Ukraine's fintech industry, scientists, creative youth, and other stakeholders.

Ключові слова: фінансові технології, фінансова інклюзія, інновації, цифровізація, банківська галузь, Відновлення економіки, штучний інтелект.

Key words: financial technologies, financial inclusion, innovations, digitalization, banking industry, economic recovery, artificial intelligence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному цифровізованому суспільстві фінансові технології є однією із передумов соціально-економічного поступу, що ґрунтується на основі моделі інноваційного розвитку. Україна за останні роки досягла суттєвих успіхів у цифровізації суспільства, а цифрові послуги у різних сферах є невід'ємною складовою життя громадян і ведення бізнесу. Регулярно реалізуються нові фінтех-проекти, які суттєво впливають на розвиток банківської галузі, страхової системи, відповідно трансформуються роль та значення фінансових компаній в цілому. Фінансові технології також допомагають населенню у здійсненні транзакцій та дозволяють спростити більшість процесів, пов'язаних з цим. Проте в контексті післявоєнного відновлення України виникає ряд проблем та викликів, пов'язаних з ефективним впровадженням інноваційних моделей у ході імплементації фінансових технологій, що супроводжувалося б одночасним підвищенням рівня фінансової інклюзії в соціумі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Прогрес фінтеху в Україні та світі є предметом перманентних наукових інтересів різних науковців, серед яких: Балицька М., Бровенко К., які досліджували фінансові технології передусім як спосіб трансформації фінансових ринків; Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський

Я., що аналізували сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці; Кльоба Л., Добош Н., Со-рока О., які розглядали фінтех крізь призму стратегічних орієнтирів розвитку банківського бізнесу; Коваленко Ю., яка дослідила особливості регулювання фінтеху на ринках банківських і страхових послуг в Україні; Солонджук Т., Щур Р., Дрислюк В., які окреслили стан і перспективи розвитку ринку фінансових технологій в Україні, та ін. Проте з-поміж проблем, які достатньо не вивчені з об'єктивних причин, є розвиток ринку фінансових технологій в умовах повномасштабної війни в Україні, а також перспективи розширення фінансової інклюзії у цих реаліях.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є оцінка ролі фінансових технологій у цифровізованому суспільстві та можливостей їх впровадження на засадах підвищення рівня інклюзії та адаптації інноваційних моделей для післявоєнного відновлення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація назагал є комплексним процесом впровадження та поширення новітніх цифрових технологій, який охоплює всі аспекти життя сучасної людини в умовах глобалізації. Прикладами цього є досягнення

таких технологічних лідерів, як Google, Amazon, Apple, IBM, Microsoft, Facebook, Alibaba. Головна мета цифровізації полягає в тому, щоб модернізувати існуючі галузі економіки та створювати нові, трансформуючи різні сфери життя у сучасніші та ефективніші. Цифрові технології сприяють економічному зростанню, оскільки вони підвищують продуктивність, знижують витрати та покращують якість і швидкість роботи в різних секторах — від економіки загалом до особистого життя і бізнесової діяльності. Для успішної цифровізації необхідно, щоб відповідні ініціативи та програми були включені до стратегій розвитку на національному, регіональному та галузевому рівнях, що, з-поміж інших, торкається і фінансової сфери.

Фінансові технології є порівняно новим поняттям не лише на внутрішньому, але й на глобальному рівні. Позиція більшості фахівців зводиться до підкреслення того, що їх розвиток тісно пов'язаний з появою Інтернету і почався ще у 1990-х роках, втім розуміння їхньої ролі поступово еволюціонувало. Безумовно найактивніше ці технології почали використовуватися після початку світової фінансової кризи у 2008 р., коли банки та фінансові компанії почали обмежувати витрати. У свою чергу, це закономірно спричинило виникнення нових компаній та генерацію принципово нових ідей стосовно того, як можуть бути задоволені потреби клієнтів дешевше, швидше та якісніше. На наш погляд, успішний поступ у імплементації фінансових технологій, починаючи фактично із вказаних років, не був би можливим, якби це не співпало у часі із суттєвим інноваційним проривом та цифровізацією процесів, продуктів і послуг у різних галузях та секторах.

Проаналізуємо наукові погляди окремих вчених щодо сутності фінтеху. До прикладу Л. Кльоба, Н. Добош та О. Сорока фінансові технології тлумачили передусім як технології, що використовуються для того, щоб допомогти компаніям керувати фінансами, включаючи нові програми, процеси та бізнес-моделі. У цьому контексті фінтех можна вважати основою для всіх онлайн-транзакцій — переказів грошей, кредитування тощо. Фінансові технології — це сукупність сучасних технологій, які дозволяють фізичним особам і бізнесу отримувати фінансові послуги та здійснювати фінансові операції дистанційно, через засоби електронного зв'язку (мобільні додатки, інші програмні інтерфейси) безпечно й автоматизовано, без безпосередньої участі представника банку чи іншої фінансової установи [3].

Крім цього, такі вчені як М. Тарасюк та О. Кошєєв, пропонували дещо відмінне трактування фінансових технологій: динамічно розвинутий сегмент на перетині секторів фінансових послуг і технологій, в якому технологічні стартапи і нові учасники ринку застосовують інноваційні підходи до продуктів і послуг, які традиційно надаються сектором фінансових послуг. Фінансові технології розглядалися передусім як технології, які стосуються не тільки безпосередньо фінансового сектору, але і усіх галузей, так чи інакше пов'язаних із ним [9, с. 95—96]. На наш погляд, при цьому виділення фінтеху в окремий сегмент не є вдалим, адже обмежує концептуальну візію та значення цих інноваційних технологічних рішень для різних сфер життєдіяльності.

Не згодні також із тим, що окремі фахівці розглядаються фінансові технології як окрему галузь фінансів

(вище — як окремий сегмент), що передбачає використання інноваційних технологій для надання і отримання, удосконалення та оптимізації фінансових послуг, розвиток яких з одного боку є надзвичайно швидким, а з іншого має бути адаптованим до вимог фінансового ринку і фінансової інклюзії [1, с. 60].

Вважаємо, що фінтех потрібно розглядати у широкому контексті як інноваційні технології і рішення у фінансовій сфері, які дають змогу оптимізувати роботу бізнесу, якість фінансових послуг, продуктів і рішення на засадах цифровізації та інклюзії, покращувати процеси взаємодії між різними суб'єктами фінансових відносин. Водночас важливе значення має рівень фінансової інклюзії, тобто потенціалу залучення громадян і бізнесу у використання відповідних технологій та інноваційних рішень, який характеризується різними факторами, серед яких передусім цифрова грамотність.

Тому концептуалізація теоретичних основ дослідження фінансових технологій повинна дати змогу зрозуміти їх суть, включаючи цифрову природу, використання інноваційних інструментів та алгоритмів, автоматизацію процесів, застосування штучного інтелекту, адаптацію інших можливостей, які формують їхні принципові переваги над існуючими досі способами надання банківських та інших послуг, організації роботи бізнесу, побуту громадян. Основою фінансових технологій є фінансові інновації, які через створення нових фінансових продуктів і послуг забезпечують користувачам зручність, швидкість та доступність, що стало винятково важливо в Україні під час війни.

У свою чергу сутність фінансових інновацій Л. Федюлова та Н. Лебедєва визначають з погляду теорії інновацій як окрему економічну категорію. Вони стверджують, що фінансова інновація — це новий фінансовий продукт чи послуга, які мають бути впроваджені на ринку або для забезпечення внутрішніх процесів суб'єкта господарювання і є залежними від часу. Ці фінансові продукти або послуги можуть мати масовий або одиночний попит, а також різні форми існування (лімітований чи нелімітований, матеріальний або нематеріальний) [11].

Згодні з тим, що генерування фінансових інновацій базується на кардинально відмінному або модифікованому підході до існуючих продуктів або процесів. Це включає в себе технологічні зміни, нові підходи до ризик-менеджменту, формування капіталу з метою спрощення алгоритмів або підвищення ефективності. Основою метою при цьому є впровадження на ринку, адже саме успішна комерціалізація інноваційних рішень у сфері фінтеху, їх затребуваність споживачами фінансових продуктів і послуг, є вимірником успіху таких технологій на ринку.

У науковій літературі розглядають різні класифікації фінансових інновацій. Так, узагальнену структуру інновацій пропонує В. Шевченко:

1. Нові фінансові продукти, такі як цифрові та електронні гроші, криптовалюти.
2. Нові фінансові послуги, які включають інтернет-кредитування, онлайн-банкінг.
3. Нові форми організації фінансових структур, такі як електронні банки, електронне страхування тощо.
4. Нові фінансові технології. Ключовими характеристиками таких технологій, які розкривають їхню сут-

ність, є інноваційний, клієнтоорієнтований та регуляторний підходи, а також фінансова інклюзія [15].

Фінансові технології стають центральною ланкою в сучасній фінансовій індустрії. Вони суттєво модернізують різні сфери фінансових операцій і мають значний потенціал для подальшого зростання у міру успіху інноваційних рішень у технологічній сфері зокрема. Завдяки цьому фінансові послуги стають більш доступними та простими у використанні для споживачів. Сервіси онлайн-банкінгу, мобільні застосунки для керування власними фінансами, а також електронні платіжні системи дають можливість проводити операції будь-де за допомогою смартфонів або ж стаціонарних комп'ютерів. Фінансові технології відкривають шлях до створення інноваційних продуктів та послуг, що відповідають потребам і запитам сучасного ринку. Наприклад, цифрові валюти, платформи для онлайн-кредитування та криптовалюти стали доступними завдяки розвитку фінтех-сектору. Окрім цього, фінансові технології роблять незаперечний внесок у розширення фінансової інклюзії, надаючи доступ до послуг людям, які раніше не мали можливості скористатися банківськими продуктами. Це охоплює мікрокредитування, електронні платіжні рішення та інші ініціативи, спрямовані на розширення доступу до інноваційних цифрових сервісів. Звісно, з іншої позиції без достатнього рівня цифрової грамотності і як наслідок фінансової інклюзії складно популяризовувати і впроваджувати нові цифрові рішення, додатки, тощо як серед громадського, так і бізнес-сектору.

Підходи, спрямовані на інновації та орієнтовані на клієнтів, є важливими, оскільки без них неможливо забезпечити ефективну реалізацію та кінцевий попит на ці технології. Фінансова інклюзія, у свою чергу, передбачає зростання доступності фінансових технологій для широкого кола користувачів, що сприяє підвищенню рівня фінансової грамотності. Тому, на наше переконання, можна стверджувати, що процеси розширення використання фінтеху та інноваційні моделі його впровадження корелюють із одночасним підвищенням рівня фінансової інклюзії, тобто вони взаємозалежні і взаємообумовлені та відбуваються паралельно. Кінцевий кумулятивний ефект залежить самі від цієї синергії.

Становить окремий інтерес так званий регуляторний підхід, який вимагає, щоб розробники фінансових технологій строго дотримувалися вимог фінансового ринку, аби забезпечити стабільність і безпеку фінансової системи. Незважаючи на те, що фінансові інновації можуть мати позитивний вплив на фінансовий ринок, однією з передумов останніх фінансових криз було значне поширення інноваційних фінансових продуктів. Це тому, що інвестори не завжди можуть адекватно оцінити рівень ризику [1].

Моделей застосування фінансових технологій є досить багато і щороку їх відсоток суттєво зростає. До основних моделей фінтеху модно віднести такі: управління особистими фінансами, інвестиційні платформи, краудфандинг та краудсорсинг, сервіси аналізу Big Data (технології та методи, за допомогою яких аналізують та обробляють величезну кількість як структурованих, так і неструктурованих даних), криптовалюти та технологія блокчейн, платежі та розрахунки, цифрова безпека, необанки (банки без відділень), платформи із вико-

ристанням штучного інтелекту для бізнесу та споживачів, InsureTech (автоматизація страхових продуктів), системи міжнародних переказів, PerTex (цифрова автоматизація адаптування бізнесу до змін законодавства та умов ринку) та інші [16].

Слід зауважити, що використання фінансових технологій обумовлене низкою вагомих переваг, серед яких ключовими є швидкість та зручність. Також важливим є широкий асортимент фінансових послуг, який постійно оновлюється завдяки глобальному аналізу запитів користувачів. Окрім цього, менша вартість послуг зумовлена відсутністю необхідності в інвестуванні компаній у фізичну інфраструктуру. Ще однією значною перевагою є підвищений рівень персоналізації, який стає можливим завдяки збору та програмному аналізу даних клієнтів, у тому числі через соціальні мережі, що дозволяє автоматично створювати індивідуальні та вигідні пропозиції для кожного клієнта. На наше переконання, саме високий рівень персоналізації послуг дає змогу стрімко розвиватись фінтеху, оскільки досі таких суттєвих можливостей для надання персональних пропозицій не було у традиційних банків. Відповідно можливість краще задовольнити фінансові потреби і запити громадян та бізнесу змінює значення фінтеху у сучасному цифровізованому суспільстві. Українські реалії при цьому не виняток, а країна фактично проходить крізь всеосяжні процеси діджиталізації у різних сферах, що допомагає протистояти ролі і у майбутньому сприятиме післявоєнному відновленню за рахунок доволі високої, на наш погляд, цифровізаційної спроможності української економіки і зростання рівня фінансової інклюзії громадян.

Проте, зауважимо, що використання інноваційних фінансових технологій має і ряд загроз через їх недоліки, які спричиненні недосконалістю (а інколи, і практично цілковитою відсутністю) регуляторної бази через новизну таких технологій та повільне реагування на реальні зміни на ринках під час ухвалення нових й адаптації існуючих нормативно-правових актів. Також важливим є врахування технологічних ризиків пов'язаних зі збереження особистих даних та аспектів технологічної доступності, оскільки попри те, що створюючи такі продукти, розробники дбають про легкість їх використання, але все ж для багатьох вони залишаються складними для повсякденного життя чи діяльності у певній сфері, що знову ж таки уже торкається проблеми фінансової інклюзії і цифрової культури, зокрема грамотності.

Тому фінансова інклюзія цілком доречно визначена одним із п'яти напрямів Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р. і має окреслені стратегічні цілі та індикатори виконання, незважаючи на вимушений перегляд державної стратегії через необхідність зосередитися на протидії російській агресії. Фінансова інклюзія — процес сприяння доступному, своєчасному та адекватному доступу до широкого кола фінансових продуктів та послуг та розширення їх використання усіма верствами суспільства через впровадження спеціальних існуючих та інноваційних підходів, включаючи фінансову обізнаність та освіту з метою сприяння фінансовому добробуту, а також економічній та соціальній інклюзії [12]. Водночас, зауважимо, що фінансова інклюзія — це не лише збільшення кількості громадян, що користуються фінансовими послугами. З

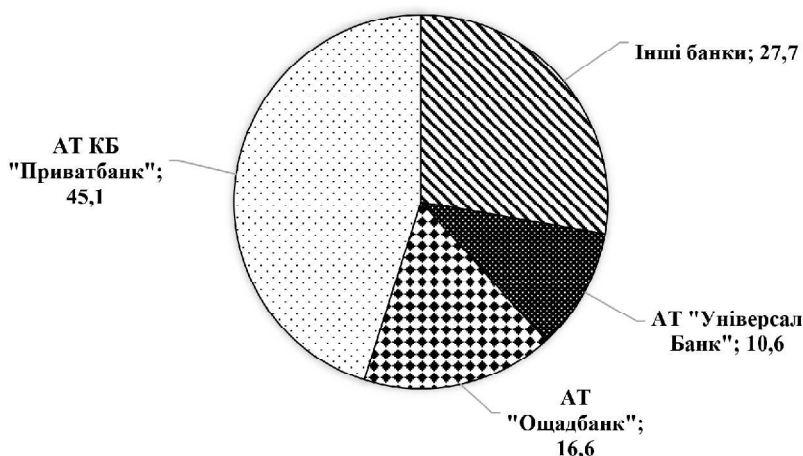


Рис. 1. Структура емітованих платіжних карток банківськими установами в Україні в 2022 р., %

Джерело: [2].

іншого боку, також важлива відповідальність перед громадянами в частині прозорості та зрозумілості продуктів. Основні принципи фінансової інклюзії універсальні як в Україні, так і в інших країнах, суспільство яких діджиталізується: покращення доступу до фінансових послуг, зростання частоти користування ними, посилення захисту прав споживачів таких послуг, а також підвищення рівня фінансової грамотності населення.

Проаналізуємо детальніше окремі особливості законодавчого регулювання фінтеху, зокрема на ринку банківських послуг. Передусім йдеться про Закони України "Про Національний банк України", "Про платіжні послуги", "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг", "Про валюту і валютні операції", "Про електронні довірчі послуги", "Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення", "Про захист персональних даних", "Про електронні документи та електронний документообіг", "Про державну таємницю", "Про національну безпеку України", "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України". Водночас серед підзаконних актів доречно виокремити Положення НБУ про електронні гроші в Україні, про порядок реєстрації платіжних систем, учасників платіжних систем та операторів послуг платіжної інфраструктури.

Суттєве значення в умовах стрімкої цифровізації має ухвалення Законом України "Про платіжні послуги" [6], який регулює здійснення платіжних операцій в Україні, встановлення виключного переліку платіжних послуг та порядку їх надання, категорії надавачів платіжних послуг та умови авторизації їхньої діяльності, визначення загальних засад функціонування платіжних систем в Україні, загальні засади випуску та використання в Україні електронних грошей НБУ. Його ухвалення стало своєчасною відповіддю на існуючі виклики діджиталізації і певною мірою сприяло врегулюванню різних платіжних відносин, які реалізують у принципово нових реаліях розширення сфер імплементації фінансових технологій в Україні.

У свою чергу Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" [7] визначає загальні правові засади у сфері надання

фінансових послуг, здійснення регулятивних та наглядових функцій за діяльністю з надання фінансових послуг, створення правових основ для захисту прав та інтересів клієнтів фінансових установ, фізичних осіб-підприємців, які надають фінансові послуги, правове забезпечення діяльності і розвитку конкурентоспроможного ринку фінансових послуг в Україні, правове забезпечення єдиної державної політики у фінансовому секторі держави.

Закон України "Про віртуальні активи" так і не набрав чинності, хоча передбачалось, що це станеться із моменту прийняття відповідних змін до Податкового кодексу України. Після набуття чинності учасники ринку криптовалют мали б повноцінно користуватимуться фінансовими послугами, вони сплачуватимуть податки на при-

буток і, що важливо, матимуть достатній захист прав на віртуальні активи. Втім наприклад, підтримати у подоланні наслідків російської агресії можна переказуючи різні криптовалюти на платформі "Допомога Україні", створення якої було ініційовано Міністерством цифрової трансформації України тощо, тобто такі кейси не є поодинокими. Тому не зважаючи на відсутність належного правового регулювання можна стверджувати, що ринок віртуальних активів в Україні формується під впливом глобальних трендів, відповідно важливою є своєчасна реакція законодавців та ці тенденції, аби не допустити його переходу у тіньовий сектор.

Безумовно важливу роль у впровадженні фінтеху відіграють банки нового типу — необанки — фінансово-кредитні інститути, які здійснюють свою діяльність виключно через мережу Інтернет, тобто не мають фізичних представництв (відділень). Сьогодні одним із найбільш популярних фінтех-проектів в Україні є банківський — "Монобанк" — український необанк, що обслуговує понад 7 млн клієнтів. Зокрема, він займає 2 місце в Google Play та таке ж в App Store серед найпопулярніших фінансових застосунків України. Показник щоденно активних користувачів сягає 1,3 млн, при цьому для роботи використовується банківська ліцензія АТ "Універсал Банк", що входить до групи ТАС [5]. В Україні є й інші приклади необанків, які функціонують, втім вони менш успішні з позицій залучення клієнтів і потенціалу розвитку. Інноваційні моделі у банківському секторі в частині появи і успіху необанків стали переломним моментом для трансформації тардиційних банків, які аби не втратити клієнтів почали активно цифровізувати власні послуги. На наш погляд, необанки концептуально трансформували уявлення про банківські установи і уже сьогодні модернізують підходи до ведення банківського бізнесу, взаємодії з клієнтами, зокрема підприємницьким сектором, яка все більше діджиталізується, відтак відпадає необхідність у фізичних відділеннях і додаткових працівниках.

Якщо проаналізувати структуру ринку платіжних карток в Україні з позицій банків, то лідером за емісією карток є АТ КБ "ПриватБанк", на частку якого припадає майже половина всіх випущених платіжних карток у країні — 45,1 %. На другому місці АТ "Ощадбанк" —

16,6 %, а третє за кількістю випущених карток посідає АТ "Універсал Банк" із показником 10,6 %, витіснивши АТ "Райффайзен Банк" із трійки банків-лідерів емітованих платіжних карток [2] (рис. 1).

Тобто як видно із рис. 1 частка інших банків (окрім трьох згаданих лідерів) становила 27,7 %. За останні роки вагому частку ринку платіжних карток утримує АТ "Універсал Банк", який керує популярним фінтех-проєктом "Monobank". Однак, сучасна тенденція показує, що банки поступово відмовляються від випуску фізичних пластикових карток на користь віртуальних. Завдяки цим карткам, користувачі можуть легко здійснювати платежі через смартфон за допомогою NFC-технології. Активним гравцем у цьому напрямку є і "ПриватБанк", який значно спрощує для клієнтів процес отримання карток.

Важливу роль у розвитку ринку відіграють P2P-перекази, які стають основним драйвером зростання як платіжних систем, так і мобільних банківських додатків. Сучасні клієнти вимагають миттєвого та безпечного доступу до різноманітних фінансових послуг — від оплати комунальних платежів до оформлення страхування чи кредитів. Цей попит стимулюється швидким розвитком фінансових технологій, де беззаперечними лідерами залишаються застосунки "Monobank" та "Приват24".

За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, найбільш поширеною технологією серед українських фінтех-компаній визнано API. Водночас 9 % фінтех-компаній вказали штучний інтелект як одну з перспективних технологій для українського ринку [10]. На рис. 2 наведені головні технології серед українських фінтех-компаній за даними опитування.

Слід також зазначити, що для третини опитаних компаній війна стала причиною скорочення бізнесу. Зменшення обсягу бізнесу більше ніж на 50 % відбулося у 16 % опитаних фінтех-компаній. Для 15 % компаній на ринку після повномасштабного вторгнення навпаки відбулось зростання, а 26 % компаній зазначили відсутність змін в обсягах бізнесу у 2022 р. З моменту повномасштабного вторгнення 26 % фінтех-компаній довелося скоротити співробітників, при цьому 75 % з них зробили це менше ніж на 30 %. Скорочення заробітної плати здійснювала лише п'ята частина опитаних фінтех-компаній. З них більша частина знизила заробітну плату працівників менше ніж на 30 %. Водночас 17 % опитаних фінтех-компаній мали 10 % персоналу, який зараз працює з-за кордону. [10]. З початком війни фінтех-компанії в Україні зазнали серйозних втрат, однак вони не тільки вистояли, але й продовжують активно впроваджувати нові технології. В умовах ускладненої роботи в багатьох галузях, фінтех-сектор зміг швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи безперервний доступ до фінансових послуг і підтримуючи розвиток економіки навіть у час воєнного стану. Така стійкість безперечно, вважаємо, буде підґрунтям стало-го розвитку економіки у період післявоєнного відновлення на засадах поглиблення цифровізації і модернізації архітектури фінансових ринків та підходів до на-

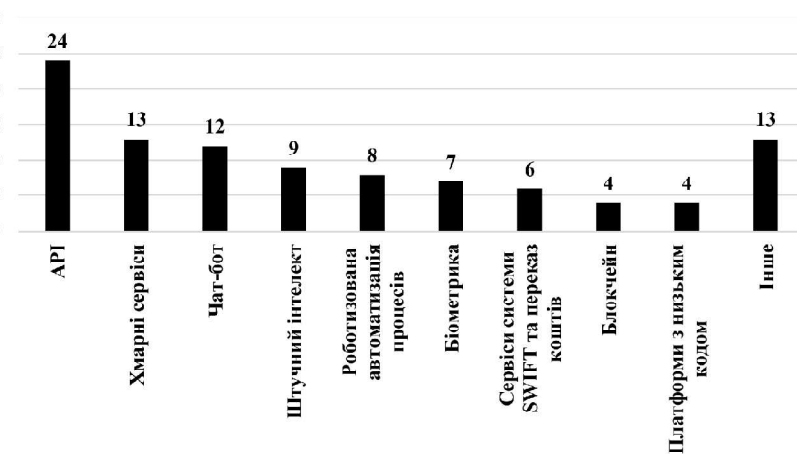


Рис. 2. Ключові технології серед українських фінтех-компаній, станом на 2023 р., %

Джерело: [10].

дання послуг тощо на основі цих інноваційних технологій і моделей, в тім числі апробованих під час війни.

Стрімко розширюються також можливості автоматизації інвестиційних процесів. Такі глобальні платформи, як Robinhood, вже активно застосовують штучний інтелект для автоматизованої торгівлі на різних ринках, включаючи фондові та валютні. У найближчому майбутньому інвестори зможуть зосередити свою увагу на розробці інвестиційних стратегій, тоді як усі операції та технічні аспекти будуть реалізовані за допомогою штучного інтелекту. Смарт-автоматизація також стає важливим інструментом у сфері клієнтської підтримки. Сучасні текстові, голосові та відео чат-боти, інтегровані з технологіями типу ChatGPT, забезпечать клієнтам цілодобовий доступ до інформації. Це дозволить значно скоротити навантаження на служби підтримки та зменшить витрати компаній на обслуговування клієнтів, підвищуючи загальну ефективність бізнес-процесів.

Штучний інтелект значно спрощує вдосконалення алгоритмів виявлення обману та шахрайських моделей поведінки. Автоматичний аналіз великих масивів даних для виявлення потенційно небезпечних операцій буде займати набагато менше часу, ніж коли це робиться вручну. Це призведе до покращення захисту від шахрайства та підвищення надійності фінансових угод для всіх сторін, зокрема це важливо на платіжному ринку.

Загалом завдання всіх гравців платіжного ринку, зокрема іншого, полягає у пошук win-win рішень, де споживач отримає унікальну торговельну пропозицію, фінансова установа стане більш конкурентоспроможною на ринку завдяки інноваційним рішенням, а економіка виграє від ефективного функціонування ринку та інтегрованості у фінансову систему всіх її учасників за рахунок цифрової грамотності та розширення фінансової інклюзії.

В Україні попри всі обставини і воєнний стан цифровізація відбувається у задекларованих стратегічних напрямках, а економіка адаптується до існуючих викликів. Для прикладу, у 2011 році банківський рахунок був лише у 41,27 % дорослих громадян України, а уже у 2022 році цей показник подвоївся і становив 83,56 %. У 2024—2025 рр. очікуються дві ключові події, що вплинуть на розвиток ринку платіжних послуг та інтеграцію в ЄС. Це впровадження в Україні власної цифрової ва-

люти центрального банку та регулювання ринку криптоактивів [13]. У звіті аналітичного центру Atlantic Council йдеться, що до кінця 2023 р. програми з розроблення власних цифрових валют запустили понад 130 центральних банків, що становлять 98 % світового ВВП. Очікується, що державна цифрова валюта повинна стати контрольованою альтернативою крипті, мати стабільний і не прив'язаний до основної валюти країни курс, здешевити розрахунки та, зокрема, полегшити міжнародні платежі, скоротивши ланцюжок їхньої вартості [16].

НБУ, який працює над впровадженням української цифрової валюти — Е-гривні, вважає, що вона як засіб для здійснення миттєвих роздрібних платежів фізособами може стати альтернативою наявним засобам та інструментам роздрібних платежів. Водночас регулятор згоден із застереженнями інших центробанків щодо потенційного негативного впливу цифрової валюти на фінансову систему країни, тож наразі над цим ведеться ретельна робота із залученням найкращих фахівців платіжного ринку. Хоча ринок криптоактивів в Україні ще не регулюється, втім 15,72 % українців є їх активними користувачами та власниками. Україна входить до трійки країн, що найактивніше користуються криптовалютою (разом із В'єтнамом та Філіпінами) і має шанси втримати ці позиції або принаймні лишитися в п'ятірці (з Індією та США) [13].

Оптимізувати роботу ринку криптоактивів може грамотне державне регулювання. Наразі з цього приводу напрацьовуються різні рішення, зокрема, у парламенті перебуває законопроект "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обігу віртуальних активів в Україні". Водночас без цих та інших змін у податковому законодавстві, як уже зазначалось, не можливе набуття чинності достатньо прогресивного закону "Про віртуальні активи", що негативно впливає на зусиллях органів влади щодо врегулювання активних процесів цифровізації і фактичного обігу таких активів в Україні.

У післявоєнний період перед державою стоїть завдання відновлення, яке стосується не лише інфраструктури, яка постраждала від російської агресії, але й економічної, соціальної та інших сфер життя. Саме зараз можуть з'явитися нові фінтех-компанії, які будуть спрямовані на покращення якості життя громадян і краще задоволення їх потреб за рахунок принципів нової якості надання послуг. А існуючі фірми вочевидь стимулюватимуть процеси цифровізації у фінансовій та інших сферах.

У контексті воєнного та післявоєнного періоду фінтех-компанії в Україні стикаються і будуть стикатись із суттєвими викликами, проте вони також мають можливості для успішного функціонування і розвитку, а здобутий досвід роботи у надскладних умовах може бути запорукою успіху згодом, зокрема появи нових розробок і рішень. Нестабільність і війна можуть стимулювати інновації та креативність у фінансово-технологічному секторі, але це також створює загрозу для безпеки та стабільності будь-якого бізнесу. Оптимальний підхід до управління фінтех-компаніями в умовах війни включає розробку стратегій управління ризиками, диверсифікацію продуктів і послуг, а також налагодження ефек-

тивних механізмів співпраці з державними органами та регуляторами й використання потенціалу експорту власних послуг. Також важлива підтримка від уряду у формі фінансових інструментів, програм підтримки та стимулювання інновацій. Результати дослідження підтверджують значний потенціал фінтех-сектору в нинішніх реаліях, проте для його реалізації необхідно ефективне управління та підтримка реформ у різних секторах, що водночас є вимогою вступу у ЄС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Аргументовано, що фінтех потрібно розглядати у широкому контексті як інноваційні технології і рішення у фінансовій сфері, які дають змогу оптимізувати роботу бізнесу, якість фінансових послуг, продуктів і рішення на засадах цифровізації та інклюзії, покращувати процеси взаємодії між різними суб'єктами фінансових відносин. Водночас важливе значення має рівень фінансової інклюзії, тобто потенціалу залучення громадян і бізнесу у використання відповідних технологій та інноваційних рішень, який характеризується різними факторами, серед яких передусім цифрова грамотність у модерному діджиталізованому соціумі.

Активний розвиток фінансових інновацій та технологій неможливий без цифровізації суспільства, відтак важливою є робота над підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Україна, внаслідок активної цифровізації упродовж останніх років, має вагомий потенціал щодо подальшого розвитку фінтех-індустрії з огляду на поточний стан впровадження фінансових технологій, а також інноваційних моделей у цій сфері. Оптимальний підхід до управління фінтех-компаніями в умовах війни та повоєнної відбудови включає розробку стратегій управління ризиками, диверсифікацію продуктів і послуг, а також налагодження ефективних механізмів співпраці з державними органами та регуляторами. На нашу думку, слід розвивати такі напрями, як застосування штучного інтелекту, хмарні сервіси, використання чат-ботів, технології роботи з віртуальними активами, що дозволить підвищити продуктивність компаній та розширити їхні перспективи в умовах інтеграції в європейський ринок. Водночас у цьому контексті векторами для продовження наукових розвідок у досліджуваному напрямі може бути пошук механізмів фінансово-інституційної підтримки розвитку екосистем стартапів у сфері фінтеху, що може дати поштовх українській фінтехіндустрії, науковцям, креативній молоді та іншим стейкхолдерам.

Література:

1. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 59—65.
2. Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 6 (47). С. 51—64.
3. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій — стратегічний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8479> (дата звернення: 11.08.2024).

4. Коваленко Ю. Особливості нормативно-правового регулювання fintech на диджиталізованих ринках банківських і страхових послуг в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/282030/276248> (дата звернення: 11.08.2024).

5. Офіційний веб-сайт "Monobank". URL: <https://www.monobank.ua/?lang=uk> (дата звернення: 08.09.2024).

6. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

7. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 01.09.2024).

8. Солоджук Т., Щур Р., Дрислюк В. Ринок фінансових технологій (фінтеху) в Україні: стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3103> (дата звернення: 21.08.2024).

9. Тарасюк М. В., Кощеев О. О. Інновації в глобальній цифровій сфері: оцінка трансформацій. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2017. Вип. 131. С. 94—110.

10. Український фінтех 2023: 246 компаній, 7 з них засновані у 2022-му. AIN. URL: <https://ain.ua/2023/06/21/ukrayinskyy-finteh-2023/> (дата звернення: 10.09.2024).

11. Федулова Л., Лебедєва Н. Фінансові інновації у модернізації фінансової системи. Світ фінансів. 2011. № 4. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/562/570> (дата звернення: 22.09.2024).

12. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 році. Звіт за результатами дослідження. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4 (дата звернення: 10.09.2024).

13. Фінтех у 2024 році: чого чекати. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/4/708359/> (дата звернення: 11.09.2024).

14. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. Право та інновації. 2022. № 2 (38). С. 7—18.

15. Шевченко В. Фінансові інновації та сучасні інструменти міжнародних фондових ринків. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. 2012. № 21. С. 5—9.

16. Що таке фінтех і як він впливає на життя вже сьогодні? URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/fintech/5bbc7795a3b52/> (дата звернення: 10.09.2024).

References:

1. Balytska, M.V. and Brovenko, K.S. (2021), "Financial technologies as a driver of the financial markets' development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 59—65.

2. Dziubliuk, O., Lutsiv, B. and Chaikovskiy, Ya. (2022), "Modern development of the payment card market in the digital economy", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (47), pp. 51—64.

3. Kloba, L.H. Dobosh, N.M. and Soroka, O. P. (2020), "Implementation of financial technologies is a strategic

direction of development of banks", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8479> (Accessed 11 August 2024).

4. Kovalenko, Y. (2023), "Peculiarities of legal regulation of fintech in the digitalized markets of banking and insurance services in Ukraine", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, [Online], vol. 1(33), available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/282030/276248> (Accessed 11 August 2024).

5. The official website of Monobank (2024), available at: <https://www.monobank.ua/?lang=uk> (Accessed 08 September 2024).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On payment services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (Accessed 10 September 2024).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Financial Services and State Regulation of Financial Services", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (Accessed 01 September 2024).

8. Solodzhuk, T.V., Schur, R.I. and Drysluk, V.O. (2023), "Market of financial technologies (fintech) in Ukraine: status and development prospects". *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3103> (Accessed 21 August 2024).

9. Tarasiuk, M.V., Koshchiev, O. O. (2017), "Innovation in the global digital sphere: assessment of transformations", *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 131, pp. 94—110.

10. AIN (2023), "Ukrainian fintech 2023: 246 companies, 7 of them founded in 2022", available at: <https://ain.ua/2023/06/21/ukrayinskyy-finteh-2023/> (Accessed 09 September 2024).

11. Fedulova, L. and Liebedieva, N. (2011), "Financial innovations in the modernization of the financial system", *Svit finansiv*, [Online], vol. 4, available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/562/570> (Accessed 22 September 2024).

12. National Bank of Ukraine (2024), "Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021. Report on the results of the study", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4 (Accessed 10 September 2024).

13. Fedosiuk, Yu. (2024), "Fintech in 2024: what to expect", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/4/708359/> (Accessed 11 September 2024).

14. Khaustova, M.H. (2022), "Concept of digitalization: national and international approaches", *Pravo ta innovatsii*, vol. 2 (38), pp. 7—18.

15. Shevchenko, V. (2012), "Financial innovations and modern instruments of international stock markets", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka*, vol. 21, pp. 5—9.

16. Selkova, N. (2024), "What is fintech and how does it affect your life today?", available at: <https://www.epravda.com.ua/projects/fintech/5bbc7795a3b52/> (Accessed 10 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.10.2024 р.

О. О. Розум,

аспірант, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Київська обл., Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5256-4114>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.218

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ПЕРСПЕКТИВНІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

O. Rozum,

Postgraduate student, State University of Taxation, Irpin, Kyiv region, Ukraine

FOREIGN EXPERIENCE IN ECONOMIC STIMULUS FOR POST-WAR DEVELOPMENT
OF SMALL BUSINESS ENTITIES: PROSPECTIVE PRACTICES FOR UKRAINE

Стаття присвячена аналізу зарубіжних практик стимулювання розвитку суб'єктів малого підприємництва в післявоєнний період на прикладі таких країн, як Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія та Балканські країни. Дослідження зосереджується на фінансових механізмах підтримки, податкових заходах, інвестиціях в інфраструктуру, регуляторних реформах та освітніх програмах, які були впроваджені для відновлення економіки після Другої світової війни та конфліктів на Балканах. Основна увага приділяється ролі малого бізнесу у відновленні економічної активності, створенні робочих місць та розвитку інноваційних підходів.

Стаття також розглядає можливість застосування зарубіжного досвіду для післявоєнного відновлення України, пропонуючи конкретні рекомендації щодо впровадження програм пільгового кредитування, податкових пільг, інституційної підтримки, інфраструктурних інвестицій та освітніх ініціатив для розвитку підприємницьких навичок. Використання цього досвіду може стати ключовим фактором для успішного розвитку малого бізнесу в Україні після військового конфлікту.

Дослідження ґрунтується на аналізі фінансових інструментів, програм модернізації, податкових реформ та міжнародної підтримки, зокрема через програми на зразок Плану Маршалла та ініціативи ЄБРР для Балканських країн. Результати показують, що комплексний підхід, який включає поєднання фінансової, інституційної та освітньої підтримки, є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку малого бізнесу в умовах відновлення економіки після війни.

The article is dedicated to a detailed analysis of the practices of supporting and stimulating small business development in the post-war period in various countries, including Germany, the United Kingdom, France, Japan, and the Balkan countries. The main focus is on the study of financial mechanisms, tax incentives, infrastructure investments, regulatory reforms, and educational initiatives, which played a crucial role in the economic recovery of these countries after significant socio-economic disruptions.

In particular, the article examines Germany's experience, which implemented concessional lending through the German Reconstruction Bank (KfW), and the United Kingdom, where special microcredit programs such as the "Small Industries Scheme" were applied, as well as tax benefits for new businesses. France emphasized concessional loans through the Bank for Industrial Development and tax incentives for enterprises that invested in modernization, while Japan promoted the development of small businesses through specialized institutions such as the Japan Development Bank (JDB) and the Japan Small and Medium Enterprise Agency (SME Agency). The Balkan countries, receiving support from the EBRD and other international institutions, implemented comprehensive programs for infrastructure recovery and support for small businesses.

The article pays special attention to analyzing the possibilities of applying international experience for the post-war recovery of small businesses in Ukraine. The article offers a set of recommendations, including the introduction of concessional loans for enterprises modernizing their facilities, tax benefits for investments in affected regions, the creation of regional small business support agencies, as well as professional training programs for entrepreneurs. In addition, the article emphasizes the importance of international financial support and cooperation with institutions such as the EBRD to ensure sustainable economic development.

The scientific novelty lies in the integration of the experiences of several countries and their adaptation to the current challenges of Ukraine. The conclusions of the article indicate that sustainable development of small businesses after military conflicts is possible with a comprehensive approach that combines financial, regulatory, and educational support, as well as institutional assistance.

Ключові слова: післявоєнний розвиток, суб'єкти малого підприємництва, фінансова підтримка, податкові пільги, інфраструктурні інвестиції, підприємницька освіта, стимулювання, регуляторні реформи.

Key words: post-war development, small business entities, financial support, tax incentives, infrastructure investments, entrepreneurial education, stimulation, regulatory reforms.

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

З початком повномасштабної війни Україна стикнулася з глибокою соціально-економічною кризою, що виявилася в значних руйнуваннях інфраструктури, втрачаних робочих місць, масовій міграції населення, економічному спаді та загостренні соціальних проблем. Основними викликами для відновлення економічної активності стали руйнування ключових секторів та втрата можливостей для функціонування малого підприємництва, яке зазвичай виконує роль основного двигуна економіки. Суб'єкти малого підприємництва, через відсутність доступу до фінансування та інфраструктурну деградацію, зазнали особливо серйозних втрат. У такій ситуації нагальною є необхідність вивчення зарубіжного досвіду країн, які також проходили через військові конфлікти, для розробки ефективних стратегій економічного відновлення та відбудови України.

З огляду на історичні приклади Німеччини, Великої Британії, Франції, Японії та Балканських країн, стає очевидним, що підтримка суб'єктів малого підприємництва через фінансові механізми, податкові пільги, інфраструктурні інвестиції, регуляторні реформи та освітні ініціативи відіграє ключову роль у відновленні економіки. Багато з цих країн після військових конфліктів змогли успішно відновити економічну активність завдяки комплексному підходу до стимулювання малого бізне-

су. Їхні стратегії можуть слугувати моделями для України, яка наразі переживає складний період економічної трансформації та відбудови.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Післявоєнні ініціативи в країнах Європи щодо сприяння розвитку малого бізнесу як основного елемента економічного відновлення були розглянуті у працях іноземних науковців, зокрема, План Маршала — Hogan M.J. [1], питання підтримки та розвитку малого бізнесу — Erhard L. [2], Herr H. [3] та багато інших. Можливості застосування світового досвіду у післявоєнному відновленні економіки країни розглянуто колективом науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України у міжнародній монографії "Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи" [4]. Також над цією проблемою працюють такі вчені як Дука А., Старченко Г., Василюк Н., Іванов С. та інші. Разом з тим, питання застосування зарубіжних практик щодо підтримки та стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва у післявоєнний період в Україні практично не досліджене.

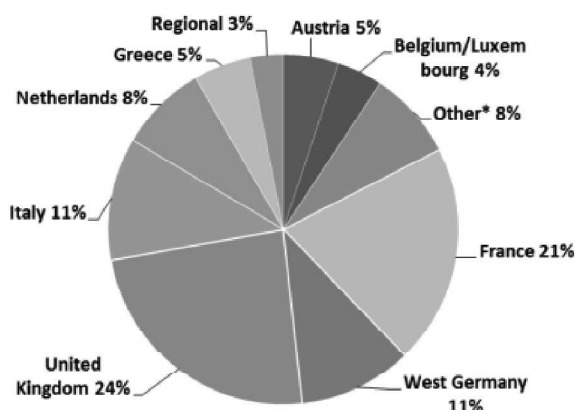
ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Важливим науковим та практичним завданням є дослідження зарубіжного досвіду відновлення економіки після військових конфліктів. Зокрема, на прикладі країн,

Таблиця 1. Одержувачі Програми відновлення Європи:

Країна	Поточні млн дол.
Австрія	677,8
Бельгія/Люксембург	559,3
Данія	273,0
Франція	2713,6
Греція	706,7
Ісландія	29,3
Ірландія	147,5
Італія	1508,8
Нідерланди	1083,5
Норвегія	255,3
Португалія	51,2
Швеція	107,3
Туреччина	225,1
Велика Британія	3189,8
Західна Німеччина	1390,6
Регіональний	407,0
РАЗОМ	13325,8

Джерело: [6].

**Рис. 1. Відсоток асигнувань в країни**

Джерело: [6].

що успішно відновили свою економіку після війни, таких як Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія та Балканські країни, можна виділити важливі механізми підтримки малого бізнесу, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Після Другої світової війни Європа зіткнулася з масштабними економічними проблемами, включаючи руйнування інфраструктури, нестачу ресурсів та гострий дефіцит робочих місць. Зокрема, у Німеччині інфраструктура була практично знищена, а промислове виробництво впало на 50% порівняно з довоєнним рівнем [1]. Це змусило уряди європейських країн вжити заходів для швидкого відновлення економіки. Одним із ключових елементів цього відновлення стало стимулювання розвитку малого підприємництва, який забезпечив створення робочих місць, підтримку економічної активності та відновлення ринкових відносин.

Для відновлення економічної активності та стабілізації фінансової системи було необхідно впровадити комплексні економічні реформи, серед яких стимулювання малого підприємництва відіграло важливу роль.

План Маршалла, офіційно відомий як Європейська програма відновлення (ERP), був американською ініціативою для допомоги у відновленні Європи після Другої світової війни. Він діяв з 1948 до 1952 року і охоплював 16 європейських країн, які брали участь у програмі відновлення. До них належали: Австрія, Бельгія, Велика Британія, Данія, Греція, Ірландія, Італія, Ісландія, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Туреччина, Франція, Швеція, Швейцарія [5].

Перелік країн-реципієнтів дає оцінку отриманих на той час сум на основі даних Агентства США з міжнародного розвитку подано у таблиці 1.

Згідно з цією оцінкою, найбільшими отримувачами допомоги за планом Маршалла були Велика Британія (24% від загальної кількості окремих країн), Франція (21%), Західна Німеччина (11%), Італія (12%) та Нідерланди (8%). (рис. 1).

План Маршалла передбачав широке використання фінансових інструментів для підтримки малого бізнесу. Одним із ключових механізмів було надання дешевих кредитів та грантів для малих підприємств. Ці кошти використовувалися для придбання обладнання, відновлення інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. За даними американських дослідників, в рамках ERP суб'єкти малого підприємництва отримали понад 20% від загального обсягу фінансування, що сприяло їх швидкому зростанню та розвитку [1].

Для стимулювання малого підприємництва уряди країн-учасниць Плану Маршалла запровадили податкові пільги та регуляторні зміни, що полегшували ведення бізнесу. Зокрема, було знижено ставки податків на прибуток для малих підприємств, спрощено процедури ліцензування та реєстрації нових бізнесів. Це дозволило підприємцям швидко адаптуватися до нових економічних умов та активно розвивати свій бізнес.

Важливим аспектом Плану Маршалла були інвестиції в розвиток інфраструктури та освіти. Відновлення транспортної та комунікаційної інфраструктури сприяло покращенню логістики та забезпеченню стабільних поставок ресурсів для малого бізнесу. Крім того, були запроваджені освітні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації підприємців та їхніх працівників, що сприяло зростанню продуктивності та ефективності.

План Маршалла став визначним прикладом ефективного стимулювання малого підприємництва в умовах післявоєнної кризи. Завдяки комплексним фінансовим інструментам, податковим стимулам, інвестиціям в інфраструктуру та освіту, а також заохоченню до інновацій, малий бізнес зміг не лише відновити свої позиції, але й стати рушійною силою економічного зростання. Досвід Плану Маршалла показав, що підтримка малого підприємництва є ключовим елементом стійкого економічного відновлення та розвитку.

Крім Плану Маршалла, економічний успіх Німеччини після війни значною мірою був пов'язаний із реформами, які впроваджував міністр економіки Людвіг Ерхард. Реформа 1948 року, відома як "економічне чудо" (Wirtschaftswunder), створила умови для розвитку ринкової економіки через дерегуляцію цін, запровадження нової валюти та стимулювання конкуренції [2]. Скасування контролю над цінами дозволило підприємцям

самостійно встановлювати ціни на товари і послуги, що сприяло відновленню ринку.

Мале підприємництво особливо виграло від цієї реформи, оскільки створилися сприятливі умови для швидкої адаптації до ринкових змін. Вільне ціноутворення стимулювало підприємницьку активність, що дало поштовх розвитку нових підприємств у таких галузях, як торгівля, харчова промисловість та ремесла.

У 1949 році було створено Німецький державний банк реконструкції (Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW), який став основним джерелом кредитування для малого підприємництва. Банк надавав пільгові кредити під низькі відсоткові ставки для підприємств, які відновлювали виробничі процеси або запускали нові проекти. Цей інструмент був вирішальним для стимулювання інвестицій в малий бізнес і сприяв його швидкому розвитку [7].

Для забезпечення стабільної підтримки малого бізнесу в Німеччині було також створено низку інституцій, які відповідали за фінансову, консультативну та освітню допомогу підприємцям. Однією з таких інституцій стали промислово-торгові палати (Industrie- und Handelskammern, IHK), які виконували функції інформаційної підтримки для підприємців, забезпечуючи їх інформацією про ринки, юридичні вимоги та можливості фінансування [8].

Також велика увага приділялася розвитку ремісничих палат (Handwerkskammern), які підтримували розвиток малих підприємств у галузі ремесел та виробництва. Ці палати не лише забезпечували інформаційну підтримку, але й організовували навчальні програми для підвищення кваліфікації працівників та підприємців [3].

Німеччина також використовувала податкові стимули для стимулювання суб'єктів малого підприємництва. Серед заходів були податкові знижки для нових підприємств, пільги на інвестиції в основні засоби та спрощення податкового адміністрування для малих підприємств. Це сприяло зменшенню фінансового навантаження на підприємців та полегшило умови для започаткування бізнесу.

Великобританія після Другої світової війни стикнулася з масштабними економічними викликами, зокрема відновленням національної економіки, реінтеграцією військовослужбовців та подоланням наслідків руйнувань. Мале підприємництво був ключовим елементом цього процесу, і уряд Великобританії запровадив низку заходів для його стимулювання, які були спрямовані на підтримку підприємництва, сприяння розвитку нових підприємств і відновлення економічної стабільності.

Серед основних фінансових інструментів підтримки малого підприємництва у післявоєнній Великобританії були державні кредити та гранти та програми відновлення капіталу.

Так, після війни уряд Великобританії створив низку програм для фінансування малого бізнесу. Важливою програмою була Small Industries Scheme, яка забезпечувала державне фінансування для новостворених і розширюваних малих підприємств [3]. Ця схема надавала позики та гранти для модернізації виробництва та підтримки зайнятості. Відповідно до Distribution of Industry Act 1945, було впроваджено спеціальні заходи для надання підприємствам капіталу для відновлення

діяльності в регіонах, які найбільше постраждали від війни [9].

Водночас Уряд Великобританії запровадив низку податкових стимулів для малого бізнесу. Одним із прикладів є Finance Act 1947, який передбачав зниження податків для нових підприємств у регіонах, де було найважче відновити економічну діяльність [9]. Це сприяло залученню інвестицій та розвитку бізнесу.

Крім того у Великобританії була реалізована регуляторна підтримка, в тому числі щодо спрощення умов ведення бізнесу. Зокрема, було впроваджено спрощення процедур реєстрації та ліцензування для нових підприємств через Companies Act 1948, що дало змогу підприємствам швидше розпочинати свою діяльність [10].

Не менш важливе значення мав розвиток регіональної інфраструктури, шляхом стимулювання інвестицій у цю сферу, особливо у транспортну та комунальну. Інвестиції в інфраструктуру здійснювалися відповідно до New Towns Act 1946, який передбачав будівництво нових міст і розвиток інфраструктури в зруйнованих війною регіонах [10].

Наступним напрямком підтримки малого підприємства було впровадження Урядом Великобританії спеціальних програм навчання та професійної підготовки для підприємців та працівників, які мали на меті підвищити їхні навички та знання. Так, Further Education and Training Act 1947 забезпечував фінансування для навчальних програм, що допомагали малому бізнесу адаптуватися до нових економічних умов [10].

Ще одним напрямком стимулювання розвитку суб'єктів малого бізнесу було впровадження інноваційних грантів та програм, які були спрямовані на фінансування розвитку нових технологій і методів виробництва. Урядова програма Development of Inventions Act 1948 створила фонди для підтримки науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, які могли бути впроваджені в малому бізнесі [10].

Отже, післявоєнні заходи стимулювання малого бізнесу у Великобританії стали основою для відновлення та модернізації національної економіки. Урядові програми фінансової підтримки, податкових пільг, інвестицій у інфраструктуру та освіти забезпечили стабільне відновлення економіки та сприяли розвитку підприємництва. Ці заходи, підкріплені відповідними законодавчими актами, стали успішним прикладом державної політики, спрямованої на підтримку малого підприємництва в умовах економічної кризи.

У Франції Урядом було розроблено низку програм та механізмів для підтримки малого підприємництва, що стали основою економічної відбудови країни. Однією з найважливіших програм, яка сприяла відновленню економіки Франції, був Національний план модернізації та реекспорту (Plan de Modernisation et d'Équipement) (1947–1952 pp.) [11]. Ця програма зосереджувалася на інвестиціях у стратегічні галузі економіки, включаючи малий та середній бізнес (МСБ). У рамках цієї програми суб'єкти малого підприємництва отримували пільгові кредити для модернізації своїх виробничих потужностей і придбання нового обладнання. Фінансування надавалося через спеціальні фонди, створені урядом Франції за підтримки Плану Маршалла. Малий бізнес також мав доступ до програм технічної допомоги та

консультування, що допомагало покращити ефективність і продуктивність. За даними Міністерства фінансів Франції, надання кредитів малим підприємствам було пріоритетним напрямом використання коштів Плану Маршалла. Багато малих підприємств, особливо таких секторів як текстильна, харчова та ремісничка промисловість, змогли використати ці кредити для відновлення виробничих потужностей та експорту продукції, що сприяло загальному економічному зростанню.

Після війни уряд Франції створив спеціальні банки розвитку, метою яких було надання фінансової підтримки малому бізнесу. Зокрема, у 1949 році було засновано Банк індустріального розвитку (Banque de Developpement Industriel), який надавав кредити під низькі відсоткові ставки малим та середнім підприємствам для розширення та модернізації виробництва. Цей банк працював за моделлю фінансування малого бізнесу через пільгові кредити та гранти, які сприяли відновленню промислових і ремісничих підприємств. За період з 1949 по 1955 рік Банк індустріального розвитку надав понад 10 000 кредитів малим підприємствам у різних секторах економіки [12].

У післявоєнний період для малого бізнесу Франції були впроваджені знижені податкові ставки на прибуток, особливо для тих підприємств, які здійснювали інвестиції у відновлення або модернізацію виробничих потужностей. Податкові пільги також надавалися підприємствам, що займалися експортом продукції, що сприяло швидкому зростанню міжнародної торгівлі після війни. Ці податкові стимули допомагали знизити фінансове навантаження на підприємців, що дозволяло реінвестувати більшу частину прибутку в розвиток бізнесу [13].

Для підтримки малого бізнесу на місцевому рівні у Франції було створено регіональні агентства економічного розвитку (Agences Regionales de Developpement). Ці агентства надавали консультаційні послуги, фінансову допомогу та технічну підтримку підприємцям, допомагаючи їм орієнтуватися в складних умовах післявоєнної економіки [14]. Агентства економічного розвитку також організовували програми професійного навчання для підвищення кваліфікації працівників малого бізнесу, що підвищувало їхню конкурентоспроможність на ринку. Крім того, сприяли розвитку регіональної економіки, підтримуючи місцеві підприємства і створюючи нові робочі місця.

Ще одним із важливих механізмів підтримки малого підприємництва у Франції була програма професійного навчання для підприємців та працівників МСБ. Ці програми надавали можливість суб'єктам малого підприємництва вивчати нові технології, методи управління та ринкові стратегії, що підвищувало їхні шанси на успішне ведення бізнесу в конкурентних умовах післявоєнної економіки. Програми фінансувалися урядом і міжнародними організаціями, включаючи підтримку в рамках Плану Маршалла.

Отже, програми та механізми стимулювання суб'єктів малого підприємництва у повоєнній Франції відіграли вирішальну роль у відновленні економіки країни. За допомогою фінансової підтримки, податкових пільг, професійного навчання та створення спеціалізованих агентств економічного розвитку, малий бізнес отримав

необхідні інструменти для відновлення виробництва та створення нових робочих місць.

Таким чином, за офіційними даними, зростання ВВП європейських країн, які отримали допомогу, досягло 35% за період з 1948 по 1952 рік. Наприклад, у Західній Німеччині ВВП зріс на 50%, у Великобританії — на 15%, у Франції — на 25% [7]. Важливо зазначити, що ці показники були обумовлені не лише безпосереднім фінансовим стимулом, а й структурними реформами, які супроводжували інвестиції.

Після закінчення Другої світової війни Японія опинилася в стані глибокої економічної кризи. Інфраструктура країни була майже повністю зруйнована, промислове виробництво зменшилось на 50%, і багато підприємств припинили свою діяльність. В умовах економічної нестабільності, уряд Японії розробив низку програм та механізмів для стимулювання розвитку малого підприємництва, що відіграли вирішальну роль у відновленні країни. Ці заходи допомогли малому бізнесу стати важливою частиною економіки Японії, сприяючи її трансформації у світовий економічний центр.

Однією з перших і найважливіших програм підтримки малого підприємництва стало створення Японського банку розвитку (Japan Development Bank, JDB) у 1951 році. JDB надавав пільгові кредити для малого бізнесу, особливо у сферах виробництва та інноваційних технологій. Ці кредити були доступні під низькі відсоткові ставки, що дозволило підприємцям інвестувати у відновлення виробничих потужностей, модернізацію обладнання та розширення виробництва [15].

Японський банк розвитку працював у тісній співпраці з іншими державними фінансовими установами, що забезпечувало системну фінансову підтримку малих та середніх підприємств (МСБ). За даними Міністерства економіки, торгівлі та промисловості Японії, JDB відіграв ключову роль у стимулюванні розвитку малого підприємництва, особливо в регіонах, де економічне відновлення було більш повільним [16].

Уряд Японії також впровадив низку податкових пільг для малого бізнесу, що сприяло зниженню фінансового навантаження на підприємців. Підприємства, які реінвестували частину свого прибутку у модернізацію виробничих потужностей або створення нових робочих місць, могли скористатися значними податковими знижками.

Особливо ефективними були податкові пільги для підприємств, що займалися інноваційною діяльністю або працювали в експортноорієнтованих галузях. Це дозволило малим підприємствам не лише вижити в складних післявоєнних умовах, але й активно розвиватися та виходити на міжнародні ринки.

Для підтримки розвитку малого бізнесу уряд Японії запровадив програми професійної підготовки та технічної допомоги для підприємців. Ці програми фінансувалися державою і передбачали навчання підприємців новим методам управління, фінансового планування та виробничих технологій.

Уряд також створив центри технічної допомоги для малого підприємництва, де підприємці могли отримати консультації з питань маркетингу, розробки бізнес-планів та інноваційної діяльності. Впровадження таких програм дозволило підвищити продуктивність малих

підприємств та сприяло їхньому довгостроковому розвитку.

У 1948 році уряд Японії створив Японську організацію сприяння розвитку малого та середнього бізнесу (Japan Small and Medium Enterprise Agency, SME Agency), що забезпечила системну підтримку малого підприємництва на всіх етапах його розвитку. Організація відповідала за координацію всіх програм, спрямованих на розвиток МСБ, та надання фінансових, технічних і консультаційних послуг підприємцям.

Однією з головних функцій SME Agency було стимулювання інновацій у малому бізнесі. Організація активно підтримувала стартапи, що займалися розробкою нових технологій або продуктів, надаючи їм пільгові кредити та технічну підтримку. SME Agency також сприяла інтеграції малих підприємств у міжнародні ланцюги постачання, що дозволило їм швидше адаптуватися до глобальної економіки [17].

Хоча основна частина Плану Маршалла була спрямована на відновлення європейських країн, Японія також отримала міжнародну допомогу від США для відновлення своєї економіки. Значна частина цієї допомоги була використана для підтримки малого бізнесу, що включало надання фінансових ресурсів, технічної допомоги та консультаційних послуг для підприємців.

Американська допомога була спрямована на модернізацію японської промисловості, зокрема малих підприємств, які займалися виробництвом товарів для внутрішнього ринку та експорту. Ця підтримка сприяла зміцненню економічної бази Японії та підвищенню конкурентоспроможності її малого бізнесу на світовій арені.

В рамках регіональної політики стимулювання розвитку суб'єктів малого підприємництва у віддалених та економічно слабких регіонах, уряд Японії впровадив низку регіональних програм, зокрема, програму індустріальної реконструкції програму розвитку сільських регіонів, програму регіональних інфраструктурних проєктів. Ці програми передбачали надання фінансової підтримки підприємцям, які відкривали бізнес у сільських регіонах або відновлювали виробництво після війни. Однією з ключових ініціатив була програма створення регіональних центрів підтримки малого бізнесу, які надавали технічну допомогу та консультували підприємців щодо питань фінансування, управління та експорту. Такі програми сприяли регіональному розвитку та зменшили дисбаланс між різними частинами країни, стимулюючи економічне зростання у всіх регіонах.

Отже, повоєнна Японія досягла значного економічного успіху завдяки комплексним програмам стимулювання розвитку підприємництва. Завдяки ним, Японія змогла досягти вражаючого економічного зростання протягом кількох десятиліть після війни. ВВП країни зростав у середньому на 9% щороку протягом 1950-х і 1960-х років, і Японія стала однією з провідних економічних держав світу [16]. Фінансова підтримка, податкові пільги, програми професійного навчання та технічної допомоги забезпечили розвиток суб'єктів малого підприємництва, що стало основою для швидкого економічного зростання.

У кінці 20 століття такі країни, як Боснія і Герцеговина, Сербія та Хорватія, зазнали глибоких економічних потрясінь внаслідок Балканської кризи 1991—

2002 рр. Відновлення економічної стабільності було залежним від ефективної державної та міжнародної підтримки бізнесу. Основними викликами для суб'єктів малого підприємництва після конфлікту для цих країн були: доступ до інфраструктури; нестача кваліфікованої робочої сили; низька довіра до державних інституцій.

Розглянемо основні стратегії стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва в цих країнах. Оскільки ключовим елементом стимулювання малого підприємництва є доступ до фінансування, відповідно була впроваджена програма "Western Balkans Enterprise Development and Innovation Facility" (WB EDIF), ініційовані Європейською комісією, яка надала мікрофінансування та кредити малим підприємствам для їх розвитку та розширення [18, 19]. WB EDIF спрямовувала значні кошти на фінансування стартапів та підприємців, сприяючи відновленню економіки через малий бізнес.

Розвиток інфраструктури забезпечувався через міжнародні організації, фінансували значні інфраструктурні проєкти, що мали безпосередній вплив на бізнес-середовище. Програма Європейського інвестиційного банку (EIB) "Balkans Investment Framework" допомагала країнам Балканського регіону з відновленням основних об'єктів інфраструктури, необхідних для розвитку бізнесу [20].

Для стимулювання розвитку малого підприємництва були впроваджені нові освітні програми та тренінги для підприємців, які реалізувалися завдяки інвестиціям міжнародних організацій. Наприклад, програма ЄБРР "Advice for Small Businesses" забезпечувала консультаційну підтримку малим підприємствам на Балканах, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності управління бізнесом [21].

Важливу роль відіграли державні реформи, спрямовані на створення сприятливого бізнес-середовища. Уряд Боснії і Герцеговини за підтримки Світового банку впровадив програму "Competitiveness and Innovation Support Project", яка мала на меті спрощення процедур реєстрації та ліцензування бізнесу [22].

Отже, економічний розвиток малого бізнесу після війни на Балканах був важливим фактором для стабілізації регіону та забезпечення зайнятості. Міжнародні фінансові інституції, такі як ЄБРР, Світовий банк та Європейська комісія, відіграли ключову роль у відновленні економіки через надання фінансування, розвиток інфраструктури та підтримку державних реформ. Відновлення розпочалося в цих країнах розпочалося у 2004 році, зростання ВВП складало в середньому на рівні 5—6% у більшості країн. Подальше зростання малого підприємництва на Балканах можливе за умови продовження реформ і інтеграції у глобальні ринки, а також через підтримку підприємництва на рівні міжнародних організацій.

Узагальнимо зарубіжні практики післявоєнного стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва з метою їх перспективного впровадження в Україні у таблиці 2.

Більшість зарубіжних практик, спрямованих на підтримку та розвиток малого бізнесу після війни, вже знайшли своє відображення в Плані відновлення Украї-

Таблиця 2. Зарубіжні практики підтримки та післявоєнного стимулювання розвитку суб'єктів малого підприємництва та рекомендації для України

Напрямок	Зарубіжні практики підтримки та післявоєнного стимулювання розвитку малого підприємництва	Заходи, які впроваджені в Україні	Заходи, які рекомендується впровадити в Україні
Фінансування та кредити	1. Німеччина: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) - пільгові кредити для малого бізнесу. 2. Велика Британія: «Small Industries Scheme» - державні кредити для малих підприємств. 3. Франція: Банк індустріального розвитку (Banque de Développement Industriel) - пільгові кредити для модернізації підприємств. 4. Японія: Японський банк розвитку (JDB) - пільгові кредити для малих підприємств у сферах виробництва та інновацій. 5. Балканські країни: «WB EDIF» - фінансування суб'єктів підприємництва через ЄБРР.	- впроваджено державні програми мікрокредитування для малого бізнесу; - доступні кредити в рамках ініціативи «5-7-9%»; - створено Фонд підтримки малого та середнього бізнесу.	- створити Національний план модернізації підприємств малого та середнього бізнесу; - запровадити спеціалізовані банки розвитку для надання кредитів малому бізнесу.
Податкові заходи	1. Німеччина: податкові пільги для малих підприємств, зниження податкового тиску. 2. Велика Британія: зниження податкового тиску на нові підприємства через «Finance Act 1947». 3. Франція: знижені ставки податку на прибуток для підприємств, що інвестують у модернізацію. 4. Японія: податкові пільги для інноваційних підприємств та експортерів. 5. Балканські країни: податкові пільги для нових підприємств.	- запроваджено податкові канікули для малого бізнесу на період війни.	- впровадити податкові стимули для регіонів; - надати знижені ставки для малих підприємств, що інвестують у розвиток.
Регуляторна підтримка	1. Німеччина: спрощення реєстрації бізнесу через реформу «Gewerberecht». 2. Велика Британія: спрощення регуляторних процедур через реформу Companies Act 1948. 3. Франція: регіональні агентства економічного розвитку для підтримки підприємств. 4. Японія: спрощення адміністрування для малих підприємств. 5. Балканські країни: державні реформи для розвитку малого бізнесу за підтримки міжнародних організацій.	- впроваджено спрощені процедури реєстрації бізнесу через портал «Дія»; - запроваджено спрощене ліцензування.	- зменшити бюрократичні бар'єри.
Інфраструктурні інвестиції	1. Німеччина: відновлення інфраструктури через інвестиції за підтримки держави. 2. Велика Британія: Інвестиції в інфраструктуру через «New Towns Act 1946». 3. Франція: національний план модернізації для підтримки малого підприємництва.. 4. Японія: регіональні програми підтримки малого бізнесу. 5. Балканські країни: інвестиції в інфраструктуру для створення сприятливих умов для малого підприємництва.	- розпочато інфраструктурні проекти для відновлення доріг та мостів.	- збільшити інвестиції в інфраструктуру постраждалих регіонів.
Підприємницька освіта	1. Німеччина: освітні програми через промислово-торгові палати. 2. Велика Британія: освітні програми для підприємців (Further Education and Training Act 1947). 3. Франція: програми професійного навчання для підприємців. 4. Японія: центри технічної допомоги для малих підприємств. 5. Балканські країни: консультаційні програми для підприємців від міжнародних організацій.	- розроблено освітні програми для ветеранів та ВПО у співпраці з міжнародними партнерами.	- розширити існуючі програми професійного навчання з акцентом на цифрові навички, інноваційні технології та управлінські компетенції; - створити регіональні навчальні центри, які будуть забезпечувати постійну підтримку та навчання для малого бізнесу.
Інноваційні гранти	1. Німеччина: гранти для підтримки інноваційних проектів підприємств через програми державної підтримки. 2. Велика Британія: гранти для підтримки інновацій через Development of Inventions Act 1948. 3. Франція: гранти для стартапів і інноваційних підприємств. 4. Японія: програми підтримки інноваційних стартапів. 5. Балканські країни: гранти для підтримки інноваційних проектів від міжнародних фондів.	- введено програму підтримки інноваційних стартапів.	- розширити фінансові інструменти для інноваційних проектів малого бізнесу. - створити національний фонд підтримки стартапів, який забезпечить фінансування молодих інноваційних компаній на ранніх етапах їхнього розвитку
Інституційна підтримка	1. Німеччина: створення інститутів підтримки малого бізнесу, місцеві агентства розвитку. 2. Велика Британія: агенції розвитку підприємництва для надання фінансової підтримки. 3. Японія: SME Agency для координації програм розвитку малого підприємництва. 4. Балканські країни: державні агентства для підтримки підприємництва, інкубатори та акселератори.	- створено державні агентства для підтримки підприємництва; - започатковано роботу інкубаторів і бізнес-акселераторів.	- створити агентства для підтримки малого бізнесу; - розширити надання фінансової, технічної та консультаційної підтримки підприємствам, сприяти їх інтеграції у міжнародні ринки.

ни [23]. Попри це, для максимального ефекту необхідна подальша адаптація та вдосконалення цих заходів з урахуванням специфіки українських умов і викликів, зокрема в умовах постійної підтримки міжнародних інституцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз методів стимулювання суб'єктів малого підприємництва в післявоєнний період у країнах Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія та Балканських країнах демонструє, що комплексний підхід до відновлення економіки, включаючи фінансову підтримку, розвиток інфраструктури, освітні програми та державні реформи, є критично важливим для успішного відновлення малого бізнесу.

У Німеччині важливими елементами відновлення стали кредити від Німецького банку реконструкції (KfW) та програма Плану Маршалла, які забезпечили необхідні фінансові ресурси. Паралельно з цим, реформи Людвіга Ерхарда, що включали дерегуляцію та податкові пільги, сприяли швидкому розвитку підприємництва.

Велика Британія реалізувала державні кредити та гранти через програми, такі як "Small Industries Scheme", і зосередилася на відновленні регіональної інфраструктури, що стало важливим чинником для залучення нових підприємств. Зниження податкового навантаження для бізнесу в найпостраждаліших регіонах також відіграло значну роль.

У Франції програма Національного плану модернізації забезпечила пільгові кредити для малих підприємств, що дозволило їм модернізувати виробництво. Створення спеціальних банків розвитку дало змогу надавати цілеспрямовану фінансову підтримку, а регіональні агентства розвитку забезпечили доступ до консультативних послуг.

Японія, завдяки міжнародній допомозі та пільговим кредитам через Японський банк розвитку (JDB), зуміла швидко відновити інфраструктуру та підтримати малий бізнес. Програми професійної підготовки для підприємців, реалізовані через Японську організацію сприяння розвитку МСБ, суттєво підвищили їхню конкурентоспроможність.

Балканські країни використовували фінансування через "WB EDIF" від ЄБРР для відновлення об'єктів інфраструктури, а спрощення регуляторного середовища підвищило доступність для нових підприємств.

Відповідно до отриманих даних, Україні рекомендується запровадити комплексну програму підтримки малого бізнесу, що включає створення спеціалізованого банку для надання пільгових кредитів, розробку Національного плану модернізації та розвитку, залучення міжнародних фінансових ресурсів, а також реалізацію освітніх програм для підприємців. Застосування цих методів на основі досвіду інших країн може стати ключовим чинником для успішного відновлення та розвитку суб'єктів малого підприємництва в Україні після війни.

Література:

1. Hogan, M.J. *The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947—1952*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

2. Erhard, L. *Prosperity Through Competition*. London: Thames and Hudson, 1958. Print.

3. Herr, H. *The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development What Can be Learned from the German Experience?* URL: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/14056.pdf> (Дата звернення 28.08.2024).

4. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова — д.е.н. В.В.Небрат]; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозів. НАН України". К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (Дата звернення 15.09.2024).

5. План Маршалла. URL: <https://www.marshall-foundation.org/> (Дата звернення 15.09.2024).

6. *The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Significance*. URL: <https://www.everycrsreport.com/reports/R45079.html> (Дата звернення 16.09.2024).

7. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Farazmand, A. Springer eBooks, 2018.

8. *Industrie— und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben*. URL: <https://www.ihk.de/> (Дата звернення 15.09.2024).

9. UK Ministry of Finance. (1950). *Tax Incentives for Small Businesses in the Post-War Period*. URL: <https://www.gov.uk> (Дата звернення 30.08.2024).

10. UK legislation. URL: <https://www.legislation.gov.uk/> (Дата звернення 28.08.2024).

11. *Le premier Plan de modernisation et d'equipement*. URL: <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/premier-plan-de-modernisation-dequipement> (Дата звернення 31.08.2024).

12. Badouin R., Monde R.T. *les banques de developpement en afrique noire Francophone*. Vol. 6, No. 21 (Janvier-mars 1965), pp. 265—271.

13. *Le ministre de l'Economie et des Finances a promis la France*. URL: <https://www.economie.gouv.fr/> (Дата звернення 15.09.2024).

14. *Agences Regionales de Developpement*. (1952). *Programme de Developpement Economique Regional*. URL: <https://www.archives-nationales.culture.gouv.fr> (Дата звернення 29.08.2024).

15. *Japan Development Bank*. URL: <https://www.dbj.jp/en/co/info/history/> (Дата звернення 17.09.2024).

16. *METI Ministry of Economy, Trade and Industry*. URL: <https://www.meti.go.jp/english/> (Дата звернення 29.08.2024).

17. *Small and Medium Enterprise Agency*. URL: https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/ (Дата звернення 28.08.2024).

18. *European Union and the Western Balkans*. URL: <https://www.wbif.eu/wb-edif> (Дата звернення 28.08.2024).

19. *Western Balkans Investment Framework*. URL: <https://www.wbif.eu/> (Дата звернення 17.09.2024).

20. *Small and Medium Enterprise (SME) World Bank Group review of small business activities 2001*. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/6869314687-65624340/small-and-medium-enterprise-sme-world-bank-group-review-of-small-business-activities-2001> (Дата звернення 30.08.2024).

21. Development of Draft Small and Medium Enterprises Strategy. URL: <https://cep.org.rs/en/initiatives/development-of-draft-small-and-medium-enterprises-strategy> (Дата звернення 30.09.2024).

22. Instrument for pre-accession assistance (IPA II) 2014-2020. Bosnia and Herzegovina. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2017-02/ipa_2016_37889_7_bih_local_development_strategies.pdf (Дата звернення 30.09.2024).

23. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (Дата звернення 29.09.2024).

References:

1. Hogan, M.J. (1987), The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947—1952, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

2. Erhard, L. (1958), Prosperity Through Competition, Thames and Hudson, London, UK.

3. Herr, N. (2017), "The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development What Can be Learned from the German Experience?", available at: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/14056.pdf> (Accessed September 15, 2024).

4. Nebrat, V. V. (2023), Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyj dosvid ta ukrains'ki perspektyvy [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives]; NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnouzu. NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine, available at: <http://ief.org.ua/vp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (Accessed August 28, 2024).

5. The George C. Marshall Foundation (2024), "The Marshall Plan", available at: <https://www.marshallfoundation.org/> (Accessed September 15, 2024).

6. EveryCRSReport (2024), "The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Significance", available at: <https://www.everycrsreport.com/reporc/R45079.html> (Accessed September 16, 2024).

7. Farazmand, A. (2018), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer eBooks, Berlin, Germany.

8. Industrie— und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben (2024), <https://www.ihk.de/> (Accessed 15.09.2024).

9. UK Ministry of Finance (1950), "Tax Incentives for Small Businesses in the Post-War Period", available at: <https://www.gov.uk> (Accessed August 30, 2024).

10. UK legislation (2024), available at: <https://www.legislation.gov.uk/> (Accessed August 28, 2024).

11. Le premier Plan de modernisation et d'equipement (2024), available at: <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/premier-plan-de-modernisation-dequipement> (Accessed August 31, 2024).

12. Robert, B. and Monde, R.T. (1965), "les bankues de developpement en afrikue noire Francophone", Revue Tiers Monde, Vol. 6, No. 21, pp. 265—271.

13. Le ministre de l'Economie et des Finances a promis la France (2024), available at: <https://www.economie.gouv.fr/> (Accessed September 15, 2024).

14. Agences Regionales de Developpement (1952), "Programme de Developpement Economique Regional", available at: <https://www.archives-nationales-culture.gouv.fr> (Accessed August 29, 2024).

15. Japan Development Bank (2024), available at: <https://www.dbj.jp/en/co/info/history/> (Accessed September 17, 2024).

16. METI Ministry of Economy, Trade and Industry (2024), available at: <https://www.meti.go.jp/english/> (Accessed August 29, 2024).

17. Small and Medium Enterprise Agency (2024), available at: https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/ (Accessed August 28, 2024).

18. European Union and the Western Balkans (2024), available at: <https://www.vbif.eu/vb-edif> (Accessed August 28, 2024).

19. Western Balkans Investment Framework (2024), available at: <https://www.vbif.eu/> (Accessed September 17, 2024).

20. World Bank Group (2001), "Small and Medium Enterprise (SME) World Bank Group review of small business activities", available at: <https://documentc.worldbank.org/en/publication/documentc-reporc/documentdetail/686931468765624340/small-and-medium-enterprise-sme-world-bank-group-review-of-small-business-activities-2001> (Accessed August 30, 2024).

21. European Policy Centre (2024), "Development of Draft Small and Medium Enterprises Strategy", available at: <https://cep.org.rs/en/initiatives/development-of-draft-small-and-medium-enterprises-strategy> (Accessed September 30, 2024).

22. European Commission (2014), "Instrument for pre-accession assistance (IPA II) 2014-2020. Bosnia and Herzegovina", available at: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2017-02/ipa_2016_37889_7_bih_local_development_strategies.pdf (Accessed September 30, 2024).

23. Ukraine Recovery Plan (2022), available at: <https://recovery.gov.ua/> (Accessed September 29, 2024).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Ю. В. Фролов,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1949-9137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.227

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Yu. Frolov,
Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel Business,
Western Ukrainian National University

FEATURES OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE MODERN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Стаття присвячена розкриттю особливостей бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. Встановлено, що розвиток сучасного суспільства відбувається в контексті світових процесів, одним із яких є діджиталізація. Цифровізації належить встановлення головних тенденцій в усіх царинах суспільної життєдіяльності, оскільки вона впливає на зміни принципів та інструментів, завдяки яким ті функціонують і розвиваються. Діджиталізації відводиться суттєва роль у процесі, під час якого створюються передумови й потенціал для того, щоб розвивалися національні економіки, завдяки їй використовуються сучасні інформаційні технології. Ефективний менеджмент у межах підприємства розглядається як основна складова бізнесової галузі. Елементи цього процесу полягають в організації, плануванні та контролі роботи компанії. Ціль менеджменту — розв'язати широкий спектр викликів, які постають перед бізнесом, від нього залежить отримання успіху на міжнародному і внутрішньому ринках та перспектива розвиватися далі. Якщо не впроваджувати нові інформаційні технології, досягти цього буде неймовірно складно. Користуватися сучасними інноваційними технологіями необхідно, усвідомлюючи, що завдяки цьому прийдуть позитивні зміни, а розвиток підприємства оволодіє новими можливостями.

З'ясовано, що в нинішніх реаліях, де відбувається динамічний розвиток технологій, діджиталізацію бізнесових процесів компанії розглядають як обов'язковий чинник того, аби власна діяльність ставала ефективнішою, а витрати знижувалися. Діджиталізацію, від якої насамперед залежить успіх підприємств, вважають ознакою того, що традиційні методи, якими керувалися, здійснюючи підприємницьку діяльність, змінилися впровадженням новітніх та користуванням цифровими технологіями. Особлива роль відводиться діджиталізації бізнес-процесів як частині програми, присвяченій повоєнному відродженню української економічної галузі. Діджиталізацію бізнес-процесів підприємства розглядають у вигляді процесу, в ході якого впроваджуються й використовуються цифрові технології для того, щоб автоматизувати, оптимізувати й поліпшити робочі процеси на підприємстві. Завдяки цьому процесу стає більш ефективною робота підприємств, відбувається зростання власної конкурентоздатності. Діджиталізацію вважають системою, де використовуються новітні програмні забезпечення, ІТ-технології, веб-сервіси та інші механізми.

Висновком є те, що діджиталізацію бізнес-процесів варто розглядати як важливу управлінську царину щодо діяльності бізнесових структур, де завдяки тому, що використовуються цифрові технології, є можливість отримання такими суб'єктами конкурентних переваг. Метою діджиталізації бізнес-процесів є спрощення комунікації, яку між собою ведуть представники бізнесу та клієнти, і її вдосконалення.

The article is devoted to the disclosure of the peculiarities of business processes of enterprises in modern conditions of digitalization. It has been established that modern society is developing in a world that is undergoing digitization processes. Digitization determines the main trends in all spheres of our life, changing the principles and mechanisms of their functioning and development. Digitalization plays an important role in creating prerequisites and potential for the development of national economies, promoting the use of modern information technologies. Successful enterprise management is a key element in business. This process includes organization, planning and control of the company's activities. Management is aimed at solving a wide range of problems that arise in business and is important for successfully entering international and domestic markets with prospects for further development. Without the introduction of new information technologies, it becomes extremely difficult. The use of modern innovative technologies should be accompanied by the awareness that this leads to positive changes and opens up new opportunities for the development of the enterprise.

It was found that in today's world, where technologies are rapidly developing, the digitization of business processes of an enterprise is a necessary factor for increasing the efficiency of one's own activities and reducing costs. Digitization is one of the key success factors for enterprises and means the transition from traditional methods of doing business to the implementation and use of digital technologies. The digitization of business processes is gaining special importance as a component of the post-war revival program of the national economy. Digitization of the business processes of the enterprise is a process of implementation and use of digital technologies for automation, optimization and improvement of the work processes of the enterprise. This process allows enterprises to increase the efficiency of their activities and increase their own competitiveness. Digitalization includes the use of new software, IT technologies, web services and other tools.

As a conclusion, the digitization of business processes is an important area of management of the activities of business representatives, where the use of digital technologies can provide competitive advantages to such entities. Digitization of business processes aims to simplify communication between business representatives and customers and make it more effective.

*Ключові слова: діджиталізація, цифровізація, бізнес-процеси підприємства, переваги, недоліки.
Key words: digitization, digitalization, enterprise business processes, advantages, disadvantages.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У зв'язку з тим, що динамічно розвиваються цифрові технології та стаються глобалізаційні зміни, стрімка трансформація відбувається і в бізнес-середовищі. Діджиталізацію можна сприймати як певний каталізатор розробок інноваційного характеру, а завдяки технологічним змінам з'являються можливості, що полягають у гнучкості, оперативності та індивідуалізації продукції, але разом з тим — і швидкі технологічні зміни, висока складність, а також змінюються вподобання клієнтів та правові вимоги. Відбувається перетворення діджиталізації в рушійну силу, яка спричиняє галузеві структурні зміни, і вони характеризуються різноманітними наслідками, що обумовлює виникнення питань щодо впливу цього процесу на діяльність бізнесу. В нинішніх реаліях перейти на користування цифровими

технологіями означає вже не перевагу, а потребу, яка мусить братися до уваги кожним підприємством. Зважаючи на те, що представниками бізнесової сфери щоразу більше використовуються віртуальні простори, аби залучити більше клієнтів, діджиталізацію бізнес-процесів варто вважати обов'язковою. Завдяки діджиталізації бізнес-процесів вони всі переносяться до цифрового формату, що забезпечує діяльності представників бізнесової сфери ефективність і продуктивність. Тож у зв'язку з важливістю діджиталізації бізнес-процесів є актуальною тема, обрана цим дослідженням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Є. Бобошко, І. Віннікова, В. Войтенко, О. Гарафо-

нова, О. Гашутіна, А. Глушко, О. Гук, А. Гуренко, О. Гусєва, Г. Жосан, Р. Залуцький, Л. Лазебник, Т. Лазоренко, С. Легомінова, О. Маслій, С. Олешкевич, С. Онищенко, В. Скриль, С. Удовіченко, І. Шолом, М. Чупріна, В. Яценко та іншими. Проте, попри здійснені вченими важливі дослідження, справедливою буде думка, що дослідження були проведені в недостатній кількості, аби зосередитися на висвітленні практичних аспектів, якими володіє діджиталізація бізнес-процесів на нинішньому етапі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розкриття особливостей бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Діджиталізацією бізнес-процесів передбачено, що принципи, за якими функціонує онлайн-бізнес, будуть використані в поточних процесах у реальних умовах. Тож завдяки цифровим технологіям бізнес-процеси максимально персоналізовано взаємодіють. Доречно сказати, що діджиталізацію бізнес-процесів можуть сприймати як корисну й клієнти представників бізнесової сфери.

Насамперед варто зазначити, що поняття діджиталізації дуже широке. Навіть якщо розглядати це явище лише з точки зору бізнесу, його можна досліджувати по-різному. Впровадження діджиталізації на підприємствах має свої переваги та недоліки. Дуже часто, вона пов'язана з певними ризиками, які виникають в процесі діяльності підприємства, а також в момент оцифрування якоїсь частини своїх важливих даних. Проте, не зважаючи на велику ймовірність появи ризиків, переважна більшість підприємств діджиталізуються, оскільки переваги безумовно дуже значні. На думку Лазоренко Т.В. та Шолом І.Л.: "В сучасних ринкових умовах процес діджиталізації є одним з визначальних факторів економічного зростання підприємств, та й усього суспільства в цілому" [1]. З ними важко не погодитись, оскільки діджиталізація підприємств зумовлює появу значних змін. Дійсно, з діджиталізацією пов'язані такі процеси, як зміни зовнішнього середовища, технологічна трансформація суспільства та компаній, посилення впливу інформаційних технологій, тощо. Варто також ще зазначити, що діджиталізація підприємств не можлива без діджиталізації суспільства, адже це, по суті один єдиний процес [2].

З огляду на це, доцільно відзначити, що діджиталізація бізнес-процесів потребує послідовного впровадження таких заходів: збір, моделювання та ідентифікація інформації про бізнес-процеси; визначення походження, обробка даних; моделювання інформаційних бізнес-процесів в рамках загальних бізнес-процесів; модифікація інформаційних систем з урахуванням моделювання бізнес-процесів; створення автоматизованих інформаційних систем (з використанням апаратно-програмного забезпечення); контроль бізнес-процесів [3].

Повертаючись до роботи Лазоренко та Шолом, бачимо, що вони стверджують: "Процеси цифрової трансформації являють собою рушійні сили, що стимулюють зміни в бізнес-середовищі, основою яких є впровадження нових технологій, таких як аналіз великих об'ємів

даних, хмарні технології чи електронний документообіг" [1]. Безумовно, правильним є те, що бізнессередовище змінюється з впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві. Як доповнення, також зазначається, що відбувається перехід від класичної "продуктової" організації до технологічної, тобто організації впроваджують нові управлінські моделі. Такі моделі зорієнтовані на нову структуру компанії та базуються на використанні digital-стратегії. Багато науковців у своїх дослідженнях, неодноразово зазначають, що підприємства трансформуються та перетворюються під впливом діджиталізації [2].

У сучасному бізнес-середовищі, в умовах індустрії 4.0, діджиталізація бізнес-процесів стає необхідністю для забезпечення стійких конкурентних переваг, а також покращення ефективності господарської діяльності. Цей процес охоплює впровадження цифрових технологій та інновацій з метою оптимізації, автоматизації та покращення різних аспектів діяльності підприємства. Діджиталізація бізнес-процесів включає в себе перехід до використання програмного забезпечення, аналітики даних, хмарних технологій, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та інших інноваційних рішень. Використання цих технологій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, управління ланцюгом постачання, взаємодію з клієнтами, а також збільшувати продуктивність та знижувати витрати [3]. Однак діджиталізація вимагає не лише впровадження технологій, але й змін у культурі підприємства та навичках персоналу, що передбачає навчання персоналу використанню нових інструментів, а також створення гнучких та інноваційних організаційних структур. Не викликає сумнівів, що діджиталізація бізнес-процесів є ключовим фактором успіху підприємств [4] в епоху індустрії 4.0, адже дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, підвищувати ефективність та створювати конкурентні переваги. Беручи до уваги швидкий розвиток індустрії 4.0 і перехід до індустрії 5.0, яка характеризується швидкими технологічними змінами, підприємства виявляють потребу у впровадженні цифрових інструментів для оптимізації своїх операційних процесів та взаємодії з клієнтами [5].

Діджиталізація бізнес-процесів призводить до численних конкурентних переваг для представників бізнесу з точки зору операційних процесів. А саме вищий рівень прозорості, можливість своєчасного прийняття управлінських рішень, своєчасний обмін інформацією між компетентними працівниками та створення системного підходу до реагування на прогнози дослідження ринку. Організовані відповіді на мінливі сигнали ризику діджиталізації формуються на основі принципів узгодженості, своєчасності, ефективності та запобігання ризикам [5].

За своєю природою діджиталізація зачіпає одночасно декілька сфер, завдяки чому покращує кожен із них та є фокусом щодо збільшення прибутків підприємства та кращої взаємодії з клієнтами. У майбутньому, коли новітні цифрові технології охоплять більшу частину світу, докорінно зміниться інфраструктура ланцюжка поставок та покращиться ефективність розподілу ресурсів. Слід виділити ключові компоненти, які вплинуть на це. До них належать RFID-мітки, автоматизація

складів та логістичних центрів. Крім цього нова стратегія ведення бізнесу стає необхідною умовою для зручності клієнта від купівлі товару та до його швидкого повернення. В цілому, у сучасному світі формується культура, яка орієнтована на користувача певних товарів та послуг, і відповідно змінюються підходи до даної сфери діяльності підприємств [6].

Коли триває діджиталізація бізнес-процесів, відзначається послідовність змін, які відбуваються протягом кількох етапів, що сприяє відстеженню того, як зростає та ускладнюється цифрова архітектура, котрою володіє бізнес-модель. Разом з тим послідовну цифрову трансформацію бізнес-процесів не обов'язково можна чітко розпізнати. Враховуючи те, що цифрова культура активно впроваджується та в подальшому розвивається, бізнес-суб'єкти на тлі діджиталізації бізнес-процесів вдаються до пропуску одного чи кількох етапів, здобуваючи вищий рівень цифрового перетворення бізнес-процесів.

На думку науковців, при впровадженні діджиталізації в бізнес-процеси, компанії стикаються з певними викликами. Одним із таких викликів є необхідність перегляду, зміни та модернізації вже існуючих бізнес-процесів та систем управління. Це вимагає великих зусиль та великих витрат часу, але в результаті підприємство отримує можливість не лише збільшити ефективність бізнес-процесів, а й покращити якість власної продукції або послуг. Також, підприємства стикаються з необхідністю змінювати та впроваджувати нові цифрові технології та програмне забезпечення у власну діяльність. Даний процес потребує великих вкладень і збільшення витрат на початкових етапах, але в довгостроковій перспективі, підприємство матиме змогу навпаки зменшити витрати та водночас збільшити продуктивність своєї праці [7].

Гуренко А.В. та Гашутіна О.Е. у своїй статті "Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні" поділили підприємства за ступенем діджиталізації. З їхньої точки зору, всі компанії, за рівнем впровадження діджиталізації в бізнес, можна поділити на 4 типи, яким відповідають 4 рівні (див. рис. 1). Чим вищий ступінь впровадження, тим активніше та результативніше на підприємстві використовується діджиталізація. На четвертому рівні для компанії відкривається доступ до послуг, які раніше вимагали значних часових та/або матеріальних витрат. Компанія має розширену клієнтську базу, і в той же час скорочує вартість обслуговування всіх своїх клієнтів [8].

Діджиталізація стала невід'ємною частиною сучасного суспільства. Люди люблять усе цифрове і сподіваються на відповідне ставлення до цифровізації з боку бізнесу. Споживачі бажають взаємодіяти з банками, страховими компаніями, операторами мобільного зв'язку та міськими адміністраціями через ПК та мобільні пристрої, очікуючи бездоганного користувацького досвіду. Цифрова трансформація необхідна бізнесу, щоб відповідати сучасним вимогам світу та його потребами. Необхідність діджиталізації виникає під час розробки нових продуктів та є шляхом у забезпеченні більшої цінності для клієнта. Основна ідея полягає в застосуванні нових технологій, що дозволяють бути кращими, ніж цифрові технології конкурентів. Цифровізація відбувається практично постійно, коли

продукт чи послуга змінюється (через технологія) таким чином, що досвід споживача або модель взаємодії перебудовується навколо інфраструктури цифрових комунікацій та медіа. Застосування цифрових технологій до бізнес-процесів компанії — це шлях до швидкого досягнення цілей найбільшої ефективності. Інструментами діджиталізації бізнес-процесів підприємства є кіберфізичні системи, робототехніка, штучний інтелект, 3D-друк, великі дані, Інтернет речей тощо. На основі цих інструментів підприємства отримують безліч переваг, наприклад: автоматизацію виробничих процесів; зростання лояльності клієнтів; зниження витрат; зменшення ступеню ризиків людських факторів; оптимізацію роботи з даними; економію ресурсів; зростання іміджу компанії; підвищенню рівня конкурентоспроможності. За допомогою цифрових систем з'являється можливість працювати поза межами офісу, спрощуються способи навчання персоналу та через автоматизацію рутинних справ вивільняється час робітників на більш креативні справи, які автоматизувати не можна [9].

Однак слід розуміти, що процес оцифрування вимагає певних змін у бізнесі. Наприклад, оскільки нова епоха включає нові зовнішні фактори та можливості, стратегічні моделі потребують перегляду. Процес формування та впровадження стратегії повинен бути постійним, щоб адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі. Деякі галузі та місії деяких компаній можуть перестати бути актуальними. Це змушує кожну компанію чітко розуміти середовище, в якому функціонує їх бізнес. Цифровий простір надає можливість адаптувати товари та послуги до потреб споживачів. Усі працівники повинні бути обізнаними та брати участь у процесі цифрової трансформації компанії. Це вимагає фундаментальної взаємодії на всіх рівнях організації, від звичайних робітників до акціонерів. Також у цьому випадку набуває значення співпраця із сторонніми суб'єктами. Слід зазначити, що в епоху діджиталізації орієнтація на споживача стає дедалі різкішою, оскільки не тільки легше створити і монетизувати щось цифровим способом, але й знищити [10].

Як правило, процес впровадження діджиталізації на підприємстві відбувається у три етапи: До першого етапу відноситься аналіз наявних активів компанії, визначення ефективності роботи всіх її відділів та розробка нових стратегій ведення бізнесу. До другого — безпосереднє впровадження діджитал-технологій та експерименти з ними для розгортання масштабування бізнес-додатків. Заключний третій етап передбачає аналіз отриманих результатів. Він покликаний дати оцінку ефективності впровадження цифрових технологій і, за потреби, внести коригування. Слід зазначити певні особливості керування підприємством в умовах діджиталізації. До них відносяться: орієнтація на клієнта, формування цифрової екосистеми, висока швидкість реакції на зміни у конкурентному середовищі, отримання та обробка даних в режимі реального часу. Це є запорукою вдалого управління та комунікацій як в середині підприємства так і зовні — з поставальниками, клієнтами тощо [11].

Діджиталізація бізнес-процесів як і будь-яка серйозна зміна в динаміці бізнесу вимагає часу як на рівні

впровадження, так і на рівні результатів. З огляду на те, перевагами діджиталізації бізнес-процесів є:

1. Здатність виходити на нові ринки. Для представників бізнесу пошук нових місць збуту продукції, яку вони виробляють, може бути найважливішим рушієм зростання. Використання технологій для відстеження взаємодії з потенційними клієнтами на новому ринку та можливість моніторингу в режимі реального часу для точного налаштування повідомлень або самої продукції є ключовими для забезпечення рентабельності інвестицій. Крім того, здатність налагоджувати зв'язки з цільовою аудиторією, чи з кінцевим клієнтом, чи з потенційним партнером потребує постійної присутності в мережі Інтернет.

2. Підвищення продуктивності завдяки автоматизації бізнес-процесів. Автоматизація бізнес-процесів полягає у використанні технологій для автоматизації внутрішніх процесів, які є повторюваними, послідовними з часом і тими, які повинні бути без помилок. Метою автоматизації бізнес-процесів є зменшення ручних зусиль у повторюваних процесах, що робить їх менш схильними до людських помилок і звільняє ресурси для завдань вищого рівня, де потрібно більше креативності та інших можливостей, які не можуть бути відтворені машиною.

3. Покращений досвід співробітників. Робочі структури змінюються з часом залежно від типу продукції, що виробляється, а також від потреби охоплення різних ринків, з гнучкістю та можливістю організовувати ресурси віддалено, з командами, які працюють з різних місць. Діджиталізація ресурсів, необхідних для розробки та планування, розповсюдження або надання послуг, є першою умовою для розвитку справжньої цифрової трансформації бізнес-процесів та представників бізнесу в цілому.

4. Постійне вдосконалення бізнес-процесів і відносин з клієнтами [12].

Не дивлячись на велику кількість переваг, що надає діджиталізація бізнес-процесів підприємства, цей процес також має ряд недоліків:

— діджиталізація потребує великих витрат на інфраструктуру. Даний процес потребує значних витрат на забезпечення цифрової інфраструктури, а саме на закупівлю необхідного обладнання: програмне забезпечення, мережі, бази даних, комп'ютерне обладнання, безпекові заходи, тощо. Даний фактор може стати певним обмеженням для малих підприємств, адже вони найчастіше мають обмежений бюджет.

— діджиталізація потребує велику кількість часу на впровадження у підприємницьку діяльність. Даний процес є тривалим, безперервним та складним, особливо для підприємств, які мають неактуальну систему управління та застарілу технічно-матеріальну базу. Це може спричинити додаткові витрати коштів та ресурсів підприємств.

— необхідність забезпечення підприємства висококваліфікованими трудовими ресурсами. Діджиталізація потребує професійних спеціалістів з технічної підтримки, висококваліфікованих системних адміністраторів, спеціалістів з програмування. Це може спричинити підвищення витрат для підприємств на оплату праці висококваліфікованих спеціалістів. Особливо, це може

стати перепорою до впровадження даного процесу в свою діяльність для малих підприємств, адже дуже часто малі компанії не мають змоги оплачувати працю спеціалістів високого рівня.

— збільшення витрат на перепідготовку кадрів. Діджиталізація потребує високої підготовки трудових ресурсів підприємства та спричиняє необхідність професійної перепідготовки кадрів, збільшення витрат на корпоративне навчання персоналу, тощо. Також, діджиталізація бізнес-процесів може негативно вплинути на зайнятість працівників, а саме призвести до її зниження [7].

Коли триває діджиталізація, бізнес-процесами виконується роль не тільки елементів, з яких складається процесний підхід до управління, а й ключових учасників цього перетворення. Тож якщо бізнес-процеси вдосконалять свою концепцію, це стане базою, на якій згадані процеси в подальшому зазнаватимуть цифрових змін. Доцільно зауважити, що діджиталізацію бізнес-процесів загалом спрямовано на те, щоб: оптимізувати ресурсний потенціал, аби виробничо-господарська діяльність ставала ефективнішою; оптимізувати витрати й економити час; поліпшувати фінансові показники; краще управляти людськими ресурсами; мінімізувати людський капітал, поки триває криза; використовувати робочий час і трудове життя в нових формах; підвищувати ефективність бізнес-процесів та збільшувати корпоративний прибуток і т. д.

Діджиталізувати бізнес-процеси — не означає, що на підприємстві можна діджиталізувати один бізнес-процес, два чи навіть багато. Це потребує, аби відбувалися постійний моніторинг та оцінювання, щоб було розуміння, що функціонує, а що ні. Відтак не варто вдаватися до передчасного послаблення контролю, який здійснює робоча група з діджиталізації бізнес-процесів. Щоб діджиталізація бізнес-процесів була ефективною, необхідне постійне здійснення моніторингу та контролю продуктивності вказаних процесів.

Необхідно зазначити, що завдяки діджиталізації роботи представників бізнесової сфери бізнес-процеси стають досконалішими, бізнес-одиниці — гнучкими, здатними до адаптації та краще пристосованими до того, що зовнішнє середовище швидко змінюється, а отже, зростає конкурентоздатність. Чи ефективною буде цифрова трансформація бізнесу, залежить від того, наскільки інноваційним є технологічний потенціал країни, на якому рівні розвитку перебувають сучасні інформаційно-комунікаційні технології та чи здатні громадяни й організації продуктивно користуватися цифровими технологіями, щоб бізнес-процеси освоїли діджиталізацію.

Цифрове перетворення, якого зазнають бізнес-процеси, володіє потенціалом, котрого визначають швидкість та розуміння споживачів, а також створення якісних систем, орієнтованих на комунікаційні потоки багатьох спрямувань. У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище змінюється, представники бізнесової галузі мають практикувати формування систем, які займатимуться прогностичними дослідженнями, й відповідних інтерпретацій потоків, що несуть інформацію, аби розробити оптимальні управлінські та організаційні рішення.

ВИСНОВКИ

Отже, результати, які надали здійснені дослідження, свідчать про важливість діджиталізації бізнес-процесів як сфери, зайнятої управлінням бізнесовою діяльністю, де, користуючись цифровими технологіями, можна гарантувати, що такі суб'єкти будуть забезпечені конкурентними перевагами. Завдяки діджиталізації бізнес-процесів стає простішою комунікація, яку ведуть між собою представники бізнесової сфери та клієнти, вона стає ефективнішою. Оскільки значення, яке має цифрове перетворення бізнес-процесів для бізнес-операцій зростає, необхідно поглиблювати наукові дослідження, щоб довести: діджиталізація важлива, адже впливає на те, аби представники бізнесу відчували економічну безпеку, вона формує ефективні системи, завдяки яким перебувають в управлінні бізнес-процеси.

Література:

1. Лазоренко Т.В., Шолом І.Л., Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. URL: <https://drive.google.com/file/d/1L8SF-ZbYodvkrotn1ZZOzIUHL-U1mlfU/view>
2. Олешкевич С.І., Гук О.В. Роль діджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційну структуру підприємств. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204743>
3. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18—22.
4. Onyshchenko S., Hlushko A., Maslii O., Skryl V. Risks and Threats to Economic Security of Enterprises in the Construction Industry Under Pandemic Conditions. Lecture Notes in Civil Engineering. 2022. vol. 181, pp. 711—724
5. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація — як інструмент удосконалення бізнеспроцесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. Випуск 1. С. 33—39.
6. Гарафонов О.І Жосан Г.В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. Таврійський науковий вісник. 2023. Випуск 15, С. 161—166.
7. Чуприна М.О., Бобошко Є.М. Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів підприємства. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279870>
8. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е., Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/113.pdf
9. Залуцький, Р.О. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f00172f9-05d1-468e-be7e-ddee5-b3c02a5/content#page=19>
10. Удовіченко С.О., Віннікова І.І. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 112—113.
11. Яценко В.В. Діджиталізація — сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2022. №2. С. 1—7.

12. Digital transformation of business processes: 4 benefits. Doxee. URL: <https://www.doxee.com/blog/technology/digital-transformation-of-business-processes-benefits/>

References:

1. Lazorenko, T.V. & Sholom, I.L. (2020), "Digitalization as the main factor of business development", available at: <https://drive.google.com/file/d/1L8SF-ZbYodvkrotn1ZZOzIUHL-U1mlfU/view> (Accessed 25 Sept 2024).
2. Oleshkevych, S.I. & Huk, O.V. (2020), "The role of digitization in business development and its impact on the organizational structure of enterprises", available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204743> (Accessed 25 Sept 2024).
3. Lazebnyk, L.L. & Voitenko, V.O. (2020), "Information infrastructure in the digitalization of business processes of the enterprise", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 42, 18—22.
4. Onyshchenko, S., Hlushko, A., Maslii, O. & Skryl, V. (2022), " Risks and Threats to Economic Security of Enterprises in the Construction Industry Under Pandemic Conditions ", Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 181, pp. 711—724.
5. Husieva, O.Iu. & Lehominova, S.V. (2018), "Digitization — as a tool for improving business processes, their optimization", Ekonomika. Menedzhment. Biznes — Economy. Management. Business, vol. 1, pp. 33—39.
6. Harafonova, O.I. & Zhosan, H.V. (2023), "Digitization and automation of business processes: difference in definitions and place in enterprise management", Tavriyskyi naukovyi visnyk, 15, pp. 161—166.
7. Chuprina, M.O. & Boboshko, Ye.M. (2023), "Advantages and disadvantages of digitalization of business processes of the enterprise", available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279870> (Accessed 25 Sept 2024).
8. Hurenko, A.V. & Hashutina, O.E. (2018), "Development directions of management systems in conditions of digitalization of business in Ukraine", Ekonomika i suspilstvo, vol. 19, available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/113.pdf (Accessed 25 Sept 2024).
9. Zalutskyi, R.O. (2020), "Impact of digitalization on business processes", available at: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f00172f9-05d1-468e-be7e-ddee5b3c02a5/content#page=19> (Accessed 25 Sept 2024).
10. Udovichenko, S.O. & Vinnikova, I.I. (2021), "Digitization of the enterprise's business processes", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy, pp. 112—113.
11. Yatsenko, V.V. (2022), "Digitalization is a modern factor in the development of business processes", Efektyvna ekonomika, vol. 2.
12. Doxee (2024), "Digital transformation of business processes: 4 benefits", available at: <https://www.doxee.com/blog/technology/digital-transformation-of-businessprocesses-benefits/> (Accessed 25 Sept 2024).
Стаття надійшла до редакції 07.10.2024 р.

З. М. Бурик,
д. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.233

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕХАНІЗМИ ЕЛЕКТРОНІЗАЦІЇ

Z. Buryk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department
of Public Administration And Management, Hryhoriy Skovoroda, University In Pereyaslav

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HEALTH SECTOR: MECHANISMS OF ELECTRONIZATION

Зміна концептуальних підходів до управління галуззю охорони здоров'я в Україні з 2016 року передбачала електронізацію галузі, налагодження електронної взаємодії між пацієнтами, медичним персоналом, медичними закладами та центральною базою даних, адміністрування якої покладено на державне підприємство "Електронне здоров'я". Власне цифровізація медичного простору передбачала підвищення доступності медичних послуг населенню. У статті визначено результативність проведених реформ з електронізації охорони здоров'я, а також вплив сформованих механізмів публічного управління на ефективність таких змін. Автором розкрито цифровізацію галузі охорони здоров'я як один зі стратегічних напрямків її реформування. Як показує огляд цифровізації медичного простору, в Україні закладено стратегічні, законодавчі, інформаційно-комунікаційні, управлінські, фінансові передумови та створено відповідні механізми впливу на розвиток електронної охорони здоров'я. Основна мета реформування передбачала покращення якості, доступності медичних послуг, розвиток телемедицини за рахунок функціонування центральної бази даних та медичних інформаційних систем, електронної взаємодії між ними та за рахунок розвитку цифрових компетентностей медичних працівників. Незважаючи на те, що станом на 2023 рік в Україні в окремих регіонах забезпечено високий ступінь доступності медичних послуг, що стало результатом передачі повноважень з цифровізації галузі на місцевий рівень, на центральному рівні публічного управління існують суттєві проблеми, які унеможливають динамічний розвиток ЕСОЗ. Ці проблеми пов'язані з неефективністю використання коштів державного бюджету, виділених на розвиток функціоналу ЕСОЗ, несвоечасністю прийняття рішень МОЗ у цьому напрямку реформи. Фактично розвиток ЕСОЗ відбувався за рахунок коштів громадських, міжнародних організацій, тоді як центральний рівень управління непродуктивно використовує кошти, в багатьох випадках з порушенням законодавства. Практичне функціонування ЕСОЗ також стикається з рядом проблем, пов'язаних з якістю взаємодії медичних працівників з системою. Вище вказане свідчить про значні недоліки в публічному управлінні цифровізацією галузі охорони здоров'я. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на подальших напрямках цифровізації галузі охорони здоров'я.

Since 2016, the change in conceptual approaches to the management of the healthcare industry in Ukraine involved the electronicization of the industry, the establishment of electronic interaction between patients, medical personnel, medical institutions, and a central database, the administration of which is entrusted to the state enterprise "Electronic Health". Actually, the digitalization of the medical space meant increasing the availability of medical services to the population. The article determine the effectiveness of the carried out reforms on the electronicization of health care, as well as the impact of the formed mechanisms of public management on the effectiveness of such changes.

The scientific article reveals the digitization of the healthcare industry as one of the strategic directions of its reform. As the review of the digitalization of the medical space shows, Ukraine has laid strategic, legislative, information and communication, management, and financial prerequisites and created the appropriate mechanisms of influence on the development of electronic health care. The main goal of the reform was to improve the quality and availability of medical services, the development of telemedicine due to the functioning of the central database and medical information systems, electronic interaction between them and the development of digital competencies of medical workers. Despite the fact that, as of 2023, a high degree of availability of medical services has been ensured in some regions in Ukraine, which was the result of the transfer of powers for digitization of the industry to the local level, there are significant problems at the central level of public administration that prevent the dynamic development of health care services. These problems are related to the inefficiency of the use of state budget funds allocated for the development of the EHOZ functionality, and the untimely adoption of decisions by the Ministry of Health in this direction of the reform. In fact, the development of the ESOZ took place at the expense of the funds of public and international organizations, while the central level of management uses the funds unproductively, in many cases in violation of the law. The practical functioning of the EHC also faces a number of problems related to the quality of interaction of medical professionals with the system. The above indicates significant shortcomings in the public management of the digitization of the healthcare sector.

In further scientific research, it is proposed to focus attention on the further directions of digitization of the healthcare industry.

Ключові слова: електронна охорона здоров'я, державний механізм розвитку е-здоров'я, електронні інструменти, інформаційні технології, цифрові технології, цифрова компетентність працівників, медичні послуги, реформування системи охорони здоров'я.

Key words: electronic health care, state mechanism for the development of e-health, electronic tools, information technologies, digital technologies, digital competence of employees, medical services, reforming the health care system.

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

Зміна концептуальних підходів до управління галузю охорони здоров'я в Україні з 2016 року передбачало електронізацію галузі, налагодження електронної взаємодії між пацієнтами, медичним персоналом, медичними закладами та центральною базою даних, адміністрування якої покладено на державне підприємство "Електронне здоров'я". Власне цифровізація медичного простору передбачала підвищення доступності медичних послуг населенню. Зважаючи на вище викладене, необхідно визначити результативність проведених реформ з електронізації охорони здоров'я, а також вплив сформованих механізмів публічного управління на ефективність таких змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі розглядається проблематика публічного управління, адміністрування та державного регулювання системи охорони здоров'я, зокрема електронної охорони здоров'я [2; 8; 10; 16; 19]. Основні аспекти, досліджувані вітчизняним вченими, охоплюють: управління цифровізацією медичної галузі в зарубіжних країнах, функції та повноваження суб'єктів управління у сфері eHealth.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розкриття стану та результативності цифровізації галузі охорони здоров'я в Україні в результаті формування механізмів публічного управління цієї сфери.

Таблиця 1. Механізми цифровізації публічного управління в секторі охорони здоров'я

Механізм цифровізації публічного управління	Змістовна характеристика
Нормативно-правовий	Являє собою сукупність норм та положень, закріплених у нормативно-правових актах, які визначають правові, організаційні, фінансові основи розвитку електронної системи охорони здоров'я, суб'єктів та об'єктів управління, інструменти управління для розвитку електронної охорони здоров'я
Інформаційно-комунікаційний	Сукупність інформаційних взаємозв'язків та відносин, які виникають між суб'єктами управління в процесі розвитку електронної охорони здоров'я
Управлінський	Сукупність усіх методів та інструментів, за допомогою яких суб'єкти управління здійснюють вплив на розвиток електронної охорони здоров'я, телемедицини, єдиного медичного інформаційного простору, на різних рівнях управління: на центральному КМУ, ВРУ, МОЗ, НСЗУ, МІСТ на місцевому – органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громади
Фінансовий	Сукупність інструментів фінансування розвитку електронної охорони здоров'я, які використовуються суб'єктами управління для фінансування розвитку електронної охорони здоров'я

Джерело: розроблено автором.

Для дослідження механізмів цифровізації публічного управління в секторі охорони здоров'я використано наступні матеріали: Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я від 30 листопада 2016 року 1013-р., Концепція розвитку електронної охорони здоров'я від 28 грудня 2020 року № 1671-р. та дорожня карта її реалізації, матеріали МОЗ щодо електронної охорони здоров'я, звіти Рахункової палати щодо ефективності, продуктивності, результативності фінансування електронної охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Реформування системи охорони здоров'я в Україні передбачає розбудову системи управління галуззю з використанням цифрових технологій обміну даними, інформацією про економічні та медичні параметри надання послуг на рівні закладів та медичних історій пацієнтів. Обмін даними потрібний для фінансового планування, підписання контрактів закладів охорони здоров'я з НСЗУ, моніторингу їх виконання, передачі МОЗ, Міністерству соціальної політики, Міністерству фінансів, формування державної політики розвитку сектору тощо.

З прийняттям Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я від 30 листопада 2016 року 1013-р. та Концепції розвитку електронної охорони здоров'я від 28 грудня 2020 року № 1671-р. запроваджено новий етап електронізації галузі. У пункті 58 за напрямом "фізична безбар'єрність" Плану заходів на 2023—2024 роки до Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року передбачено розробку типових програм доступності, інклюзивного розвитку територій для різних населених пунктів, їх прийняття органами місцевого самоврядування у вигляді нормативно-правових актів. Основними джерелами фінансування заходів в рамках стратегії визначено кошти державного та місцевих бюджетів. План заходів з реалізації Концепції розвитку цифрових компетентнос-

тей визначає концептуальні засади формування державної політики у сфері розвитку цифрових компетентностей в галузі охорони здоров'я [9; 11—13].

Основними нормативно-правовими актами, розробленими в цілях регулювання цифрової трансформації галузі охорони здоров'я, є Закони України "Основи законодавства України про охорону здоров'я", "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення", Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання електронної системи охорони здоров'я" від 25.04.2018 № 411, інші нормативно-правові акти. Щороку Офіс координації розвитку електронної охорони здоров'я схвалює дорожню карту проєктів, спрямованих на розвиток електронної охорони здоров'я. У 2023 році до дорожньої карти включено 107 цифрових проєктів у медичній галузі, що спрямовані на автоматизацію процесів для медичного персоналу, забезпечення підвищення доступності, якості та безпечності послуг.

Електронна охорона здоров'я (е-здоров'я, eHealth) являє собою екосистему взаємоприйнятних, гармонічних інформаційних відносин учасників єдиного медичного простору держави, побудованих на безпечному, економічному ефективному використанні технологій для підтримки системи охорони здоров'я (медичних послуг, медичної літератури, знань, досліджень, медичної освіти, профілактичного нагляду тощо).

Розвиток електронної охорони здоров'я відбувається під впливом дії нормативно-правового, інформаційно-комунікаційного, управлінського, фінансового механізмів публічного управління, які спрямовані на цифровізацію галузі (табл. 1).

Основними суб'єктами публічного управління в галузі охорони здоров'я є: Кабінет Міністрів України проводить державну політику в галузі охорони здоров'я, включаючи політику інформатизації та цифровізації для становлення єдиного інформаційного медичного простору, здійснюючи заходи створення матеріально-технічної бази та умов для розвитку ЕОЗ; формування



Рис. 1. Механізм публічного управління цифровізації галузі охорони здоров'я

Джерело: розроблено автором.

орієнтирів розвитку ЕСОЗ та здійснення заходів реалізації політики покладено на Міністерство охорони здоров'я України; фінансове та оперативне управління ЕСОЗ здійснює Національна служба здоров'я України (наприклад, розробка програми медичних гарантій, оплата медичних послуг, облік декларацій, які підписані між лікарями та пацієнтами); розвиток цифрових компетентностей серед медичних кадрів покладено на МОЗ, що у співпраці з Міністерством цифрової трансформації, ДП "Електронне здоров'я" розробили структуру цифрових компетентностей (знання, вміння, навички) [17].

За МОЗ закріплено повноваження з розвитку електронної охорони здоров'я: формування єдиного інформаційного медичного простору, його інтеграцію зі світовим; стратегічне планування використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронних реєстрів в галузі, включаючи електронну систему охорони здоров'я; розвиток телемедицини; систем обробки інформації та даних; впровадження заходів забезпечення кібербезпеки та протидії кіберзагрозам; розвиток цифрових компетентностей медичного персоналу, інформаційної культури, цифрової грамотності, кібергігенти, кібербезпеки персоналу та пацієнтів.

Національна служба здоров'я України (НСЗУ) здійснює повноваження з обробки, персональних даних, інформації про пацієнтів різного характеру, надавачів медичних послуг, підтримує функціонування ЕСОЗ, інформує громадян про програми медичних гарантій, проводить аналіз даних для планування потреб населення в медичних послугах, розробки програм медичних гарантій та проведення оплати закладам охорони здоров'я за надані послуги.

Для розвитку ЕСОЗ спеціально створене державне підприємство "Електронне здоров'я", на якого покладено функції адміністрування та підтримки програмного забезпечення ЦБД. Зв'язок між медичними установами, центральною базою даних та пацієнтами забезпечують електронні МІС, які використовуються окремими закладами охорони здоров'я. Функціонал ЕСОЗ забез-

печує надання медичними закладами (лабораторіями, лікарнями, аптеками) реабілітаційної допомоги та медичного обслуговування населення [17].

Приватні розробники програмного забезпечення (ПЗ) завдяки розробки медичних інформаційних систем (МІС) сприяють переходу закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) для автоматизації роботи суб'єктів господарювання у відповідній сфері охорони здоров'я. ЗОЗ завдяки інтеграції МІС ведуть електронний облік у сфері охорони здоров'я, що передбачає автоматизацію робочих місць медичних кадрів, збереження, обробку медичної, демографічної, персональної інформації; розробку функціоналу МІС для роботи ЗОЗ та співпраці з НСЗУ; автоматизацію функцій закладів: електронна черга, реєстратура, медичні записи, кабінет пацієнта, кадровий облік персоналу тощо.

Медичні заклади використовують МІС для підтримки власної діяльності, стандартизованої передачі даних від ЗОЗ до системи eHealth — державної центральної бази даних (ЦБД) ЕСОЗ. На рівні ЦБД встановлені правила взаємодії між цими рівнями, визначені стандарти наборів даних для обміну, стандарти запису, передачі, захисту, збереження інформації.

Державне підприємство "Електронне здоров'я" здійснює адміністрування національних інформаційних систем у сфері охорони здоров'я для взаємодії ЕСОЗ з МІС ЗОЗ, створення, перегляду, обміну інформацією між реєстрами, державними інформаційними електронними ресурсами, медичними електронними інформаційними системами.

Цифровізація галузі охорони здоров'я забезпечує досягнення економічних, соціальних ефектів, серед яких: розвиток інформаційних відносин між центральними, місцевими органами виконавчої влади, медичними закладами, пацієнтами; створення платформи для збору й обміну фінансовою, медичною інформацією в електронному вигляді на базі НСЗУ; підвищення цифрових компетентностей персоналу медичних закладів, оцифрування даних та інформації про пацієнтів для

спрощення надання медичних послуг, покращення фінансового планування, підвищення прозорості у фінансуванні медичних закладів; створення безбар'єрного простору для розширення доступності та інклюзивності медичних послуг для різних верств населення.

Про результативність цифровізації галузі охорони здоров'я свідчать дані Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури: у 2023 році з 7 133 закладів охорони здоров'я, які були обстежені для оцінки ступеня безбар'єрності, 41,4% з них повністю інклюзивні, 40,8% — частково, 17,8% — мають перешкоди в доступі до медичних послуг. Серед регіонів лідерами за ступенем доступності є Волинська, Львівська, Житомирська, Вінницька, Черкаська та Чернігівська області, натомість найнижчий рівень доступності у Хмельницькій, Чернівецькій, Полтавській, Херсонській, донецькій областях [14—15].

Створення єдиного загальнонаціонального медичного простору передбачає запровадження інструментів електронної охорони здоров'я, таких як електронні реєстри, протоколи обміну даними, системи кодування діагнозів та процедур та інше. Основною умовою для ефективного функціонування системи фінансування є запровадження системи унікальної ідентифікації пацієнтів [4—5].

Єдиний електронний медичний простір — це система організації надання медичної допомоги, побудована на загальнонаціональному, стандартизованому, економічно, юридично, клінічно, етично обґрунтованому використанні електронно-інформаційних, комп'ютерних, телекомунікаційних технологій для об'єднання лікувально-профілактичних закладів України різної форми власності, для реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я [19].

Розвиток системи e-Health в Україні вирішує ряд проблем з наданням медичних послуг пацієнтам, спрощуючи внутрішні процеси створення електронних рецептів, медичних висновків, направлень, історії хвороб пацієнтів. В кожному медичному закладі передбачено вибір медичної інформаційної системи, яка пов'язана центральною базою даних системи охорони здоров'я [17].

Розвиток електронної охорони здоров'я та запровадження електронних інструментів в діяльність медичних закладів уможливило формування єдиного медичного інформаційного простору, а відтак інтеграцію та координацію між різними рівнями надання медичних послуг пацієнтам [1].

З червня 2022 року МОЗ та ДП "Електронне здоров'я" у співпраці з Київською школою економіки здійснює регуляторне дослідження якості взаємодії медичного персоналу з ЕСОЗ. Результати опитування, проведеного у червні 2023 року, вказують на ряд проблемних питань такої взаємодії: швидкість передачі даних та працездатність, стан відображення медичних даних про пацієнтів у різних МІС, які використовують медичні заклади; пошук та визначення кількості / дозування лікарських засобів при створенні електронних рецептів; потреба в покращенні процесів реєстрації пацієнтів; недостатня зручність та адаптивність інтерфейсів [3].

Аудит ефективності використання бюджетних коштів Рахункової палати вказує, що НСЗУ не забезпечила

належного функціонування ЕСОЗ за 2018—2020 роки у зв'язку з відсутністю повноцінного фінансування з державного бюджету. За цей період часу служба отримала лише 23,7% коштів від запланованих потреб на фінансування розвитку ЕСОЗ. Тому основними джерелами фінансування розбудови функціоналу центральної бази даних ЕСОЗ були кошти громадських, міжнародних та благодійних організацій. За 2019—2020 роки НСЗУ за рахунок реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги отримала програмне забезпечення вартістю 80 млн грн [18].

Крім того, результати аудиту Рахункової палати засвідчили несумісність та відсутність електронної взаємодії бази даних ЕСОЗ з інформаційними системами та державними інформаційними ресурсами. Інформація про медичних працівників та пацієнтів в ЕСОЗ не оновлювалася оперативно, була недостовірною, процес перевірки в медичних закладах чинної ліцензії не ведення господарської діяльності також не автоматизовано [18].

Аудит встановив, що електронні МІС медичних закладів як складова ЕСОЗ, підключені до центральної бази даних без проведення тестувань на їх відповідність технічним завданням, визначеними НСЗУ. Не відповідають інформації центральної бази даних ЕСОЗ дані про кількість декларацій, медичних працівників, які мають трудові відносини, розміщені в електронних МІС медичних закладів [18].

Проведений аудит ефективності використання коштів бюджету, виділених МОЗ за період 2020 року — першого півріччя 2022 року на суму 22 млрд 613,3 млн грн вказує на наявність нормативної неузгодженості наявного механізму державного замовлення медичних працівників та вимогами законодавства, невідповідність між потребами суспільства та держави у медичних кадрах. Це потребує розрахунку загальної потреби в медичному персоналі з врахуванням потреб регіонів, впровадження реєстрів медичних працівників. В результаті аудиту виявлено непродуктивне та нерезультативне використання коштів державного бюджету в сумі 34 млн грн, а також не ефективне управління майном в галузі охорони здоров'я на суму 30,5 млн грн, ще 0,7 млн грн коштів використані з законодавчими порушеннями. Результати аудиту також вказують на те, що 658,5 млн грн коштів заплановані з порушеннями законодавства як витрати на потреби МОЗ [6—7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Одним зі стратегічних напрямків реформування в галузі охорони здоров'я визначено цифровізацію цієї сфери публічного управління. Як показує огляд цифровізації медичного простору, в Україні закладено стратегічні, законодавчі, інформаційно-комунікаційні, управлінські, фінансові передумови та створено відповідні механізми впливу на розвиток електронної охорони здоров'я. Основна мета реформування передбачала покращення якості, доступності медичних послуг, розвиток телемедицини за рахунок функціонування центральної бази даних та медичних інформаційних систем, електронної взаємодії між ними та за рахунок розвитку цифрових компетентностей медичних працівників. Незважаючи на те, що станом на

2023 рік в Україні в окремих регіонах забезпечено високий ступінь доступності медичних послуг, що стало результатом передачі повноважень з цифровізації галузі на місцевий рівень, то на центральному рівні публічного управління існують суттєві проблеми, які унеможливають динамічний розвиток ЕСОЗ. Ці проблеми пов'язані з неефективністю використання коштів державного бюджету, виділених на розвиток функціоналу ЕСОЗ, несвоєчасністю прийняття рішень МОЗ у цьому напрямку реформи. Фактично розвиток ЕСОЗ відбувався за рахунок коштів громадських, міжнародних організацій, тоді як центральний рівень управління непродуктивно використовує кошти, в багатьох випадках з порушенням законодавства. Практичне функціонування ЕСОЗ також стикається з рядом проблем, пов'язаних з якістю взаємодії медичних працівників з системою. Вище вказане свідчить про значні недоліки в публічному управлінні цифровізацією галузі охорони здоров'я.

Література:

1. Аналіз поточної політики розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні. Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини. Травень 2022. 99 с. URL: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Research_e-Health_UKR_FINAL_2022.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
2. Бищенко, Г. М., Автосенко, Є. М. (2024). Аналіз державної політики реформування електронної охорони здоров'я та медицини України. Державне будівництво, 1 (35), 290—304.
3. Дослідження якості взаємодії медичних працівників з ЕСОЗ. URL: <https://ehealth.gov.ua/2023/08/23/zaproshuyemo-do-uchasti-v-doslidzhenni-yakosti-vzayemodiyi-medychnyh-pratsivnykiv-z-esoz-proyekt-tryvaye/> (дата звернення: 04.10.2024).
4. Електронна інтегрована система спостереження за захворюваннями (ЕЛІССЗ). URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-integrovana-sistema-sposterezhennja-za-zahvorjuvannjami-elissz> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Електронна система охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 04.10.2024).
6. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Міністерству охорони здоров'я України на підготовку медичних і фармацевтичних працівників. Рішення Рахункової палати від 24.01.2023 № 2-1. Рахункова палата: офіційний сайт. https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/2-1_2023/Zvit_2-1_2023.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
7. Звіт Рахункової палати за 2023 рік. Рахункова палата: офіційний сайт. URL: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=1898> (дата звернення: 04.10.2024).
8. Карлаш В. В. Державне регулювання реформування системи охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 15. С. 121—124. URL: [10.32702/2306-6814.2019.15.121](https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Research_e-Health_UKR_FINAL_2022.pdf) (дата звернення: 04.10.2024).
9. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671.

10. Макаренко М. В. Світова практика трансформаційних змін у сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 119—122. URL: [10.32702/2306-6814.2021.17.119](https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Research_e-Health_UKR_FINAL_2022.pdf) (дата звернення: 04.10.2024).

11. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 372. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n58> (дата звернення: 04.10.2024).

12. План заходів з реалізації Концепції розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.10.2024).

13. Про затвердження плану заходів на 2023—2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 372-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-na-20232024-roky-z-realizatsii-natsionalnoi-strategii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i250423-372> (дата звернення: 04.10.2024).

14. Результати моніторингу за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю 2023 рік. URL: <https://mtu.gov.ua/content/nacionalna-strategiya-zi-stvorennia-bezbarernogo-prostoru-v-ukraini.html> (дата звернення: 04.10.2024).

15. Рейтинг обласних, Київської міської держадміністрацій за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг (за результатами моніторингу 2023 року). URL: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%2012.02.24.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

16. Самофалов, Д. О. Публічне управління й адміністрування медичних інформаційних систем як основного інструменту інформаційно-комунікаційних технологій в охороні здоров'я України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 48—54.

17. Системи електронної охорони здоров'я в Україні. URL: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet_Ukraine.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

18. Через брак фінансування НСЗУ не забезпечила належного функціонування електронної системи охорони здоров'я. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1168> (дата звернення: 04.10.2024).

19. Черемісіна В. В., Снісаренко П. І. Телемедицина та її роль у реформуванні системи охорони здоров'я. Наукові праці. Техногенна безпека. 2012. Випуск 191. Том 203. С. 136—141.

References:

1. Agency of local economic development of Yavoriv region (2022), "Analysis of the current policy of the development of the electronic health care system in Ukraine", available at: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Research_e-Health_UKR_FINAL_2022.pdf (Accessed 4 October 2024).
2. Byshenko, H. M. and Avtomeenko, E. M. (2024), "Analysis of the state policy of reforming electronic

healthcare and medicine of Ukraine", Derzhavne budivnytstvo, vol. 1(35), pp. 290—304.

3. National Health Service of Ukraine (2023), "Research on the quality of the interaction of medical workers with health care providers", available at: <https://ehealth.gov.ua/2023/08/23/zaprosuyemo-douchasti-v-doslidzhenni-yakosti-vzayemodiyi-medychnyh-pratsivnykiv-z-esoz-proyekt-tryvaye/> (Accessed 4 October 2024).

4. The Ministry of Health of Ukraine (2023), "Electronic integrated disease surveillance system (EIDSS)", available at: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-integrovana-sistema-sposterezhennja-za-zahvorjuvannjami-elissz> (Accessed 4 October 2024).

5. The Ministry of Health of Ukraine (2023), "Electronic health care system", available at: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorovya> (Accessed 4 October 2024).

6. Accounting Chamber: official website (2023), "Report on the results of the audit of the effectiveness of the use of state budget funds allocated to the Ministry of Health of Ukraine for the training of medical and pharmaceutical workers", available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/2-1_2023/Zvit_2-1_2023.pdf (Accessed 4 October 2024).

7. Accounting Chamber: official website (2023), "Report of the Accounting Chamber for 2023", available at: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=1898> (Accessed 4 October 2024).

8. Karlash, V. V. (2019), "State regulation by reforming the healthcare system of Ukraine", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 121—124. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.121

9. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Decree "On the concept of the development of electronic health care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-p#Text> (Accessed 4 October 2024).

10. Makarenko, M. V. (2021), "Global practice of transformational changes in the sphere of health care", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 17, pp. 119—122. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.17.119

11. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On the national strategy for creating a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n58> (Accessed 4 October 2024).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Decree "Plan of measures for the implementation of the Concept of the development of digital competences", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (Accessed 4 October 2024).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On the approval of the action plan for 2023—2024 for the implementation of the National Strategy for the creation of a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-planu-zakhodiv-na-20232024-roky-z-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i250423-372> (Accessed 4 October 2024).

14. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2023), "Monitoring results for the

degree of barrier-free physical environment facilities and services for persons with disabilities in 2023", available at: <https://mtu.gov.ua/content/nacionalna-strategiya-zi-stvorennia-bezbarernogo-prostoru-v-ukraini.html> (Accessed 4 October 2024).

15. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2023), "Rating of regional and Kyiv city state administrations according to the degree of barrier-free physical environment facilities and services (according to the results of monitoring in 2023)", available at: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-2012.02.24.pdf> (Accessed 4 October 2024).

16. Samofalov, D. O. (2021), "Public management and administration of medical information systems as the main tool of information and communication technologies in health care of Ukraine", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya, vol. 32 (71), no. 3, pp. 48—54.

17. Local Economic Development Agency of Yavoriv District (2021), "Electronic healthcare systems in Ukraine", available at: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet_Ukraine.pdf (Accessed 4 October 2024).

18. Accounting Chamber of Ukraine (2023), "Due to a lack of funding, the NHSU did not ensure the proper functioning of the electronic health care system", available at: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1168> (Accessed 4 October 2024).

19. Cheremisina, V.V. and Snisarenko, P.I. (2012), "Telemedicine and its role in reforming the health care system", Naukovi pratsi. Tekhnohenna bezpeka, Issue 191, vol. 203, pp. 136—141.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

*Н. С. Орлова,
д. н. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління
та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0785-751X>
Н. В. Мірко,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4884-5195>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.240

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

N. Orlova,
Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public
Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
N. Mirko,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, State University of Trade and Economics

NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF LABOR AND ECONOMIC RELATIONS OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN UKRAINE

У статті досліджено нормативно-правове забезпечення трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб в умовах війни. Метою статті є визначити особливості нормативно-правового регулювання трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб для забезпечення сучасного та післявоєнного соціально-економічного відновлення України. Визначено наслідки вимушеної міграції населення України та особливості нормативно-правового регулювання трудової діяльності внутрішньо переміщених осіб. Також, особлива увага приділено державним механізмам регулювання фінансової та соціальної підтримки населення України, які стали жертвами вимушеної внутрішньої міграції. Доведено, що важливим аспектом подальшого розвитку соціально-економічного розвитку регіонів та відновлення їх є трудові ресурси та підприємницька діяльність регіону. В статті проведено аналіз програми з переміщення українських підприємств із постраждалих від бойових дій регіонів. Проаналізовано умови релокації бізнесу та спеціалізація компаній-релокантів в 2024 р., а також галузеві та регіональні аспекти трудової та економічної діяльності. У висновках зазначено на важливій ролі держави у нормативно-правовому регулюванні трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб. Також, надано рекомендації щодо підвищення ефективності програми релокації підприємств: активне поглиблення співпраці з місцевими громадами для розвитку інфраструктури в нових локаціях; розробка та впровадження ефективних державних програм; розвиток інноваційних підходів до релокації бізнесу (використання новітніх технологій, розвиток "зелених" ініціатив та залучення інвестицій у сталість та ефективність релокації); створення сприятливого правового середовища.

The article examines the regulatory and legal provision of labor and economic relations of internally displaced persons in wartime conditions. The purpose of the article is to determine the specifics of the regulatory and legal regulation of labor and economic relations of internally displaced persons to ensure the modern and post-war socio-economic recovery of Ukraine. The consequences of the forced migration of the population of Ukraine and the peculiarities of the regulatory and legal regulation of the labor activity of internally displaced persons are determined. Also, special attention is paid to government mechanisms for regulating financial and social support of the population of Ukraine, which have become victims of forced internal migration. It has been proven that an important aspect of the further development of the social and economic development of the regions and their restoration is the labor resources and entrepreneurial activity of the region. The article analyzes the program for the relocation of Ukrainian enterprises from the regions affected by hostilities. The conditions of business relocation and the specialization of relocating companies in 2024, as well as industry and regional aspects of labor and economic activity, were analyzed. The problems of implementing the process of relocation of Ukrainian business during the war are highlighted. It has been proven that the successful relocation of enterprises, contributing to the overall economic recovery of the country, requires active support from the government. The conclusions indicate the important role of the government in the regulatory and legal regulation of labor and economic relations of internally displaced persons. Recommendations were also made to improve the efficiency of the enterprise relocation program: active deepening of cooperation with local communities for the development of infrastructure in new locations; development and implementation of effective government programs; development of innovative approaches to business relocation (use of the latest technologies, development of "green" initiatives and attraction of investments in the sustainability and efficiency of relocation); creation of a favorable legal environment.

Ключові слова: нормативно-правове регулювання, трудові відносини, економічні відносини, внутрішньо переміщені особи, релокація бізнесу, міграція населення.

Key words: government regulation, labor relations, economic relations, internally displaced persons, business relocation, population migration.

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

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України спричинила масову вимушену міграцію населення, руйнування соціальної та виробничої інфраструктури, дестабілізацію ринків праці і зайнятості, що об'єктивно розвинуло цілу низку критичних викликів для економіки та демографічної ситуації в країні. За таких умов, необхідним стало формування відповідної системи нормативно-правового забезпечення трудових відносин в країні та дотримання соціальних прав та гарантій внутрішньо переміщених осіб, які б допомогли подолати наслідки міграції та прискорили процеси адаптації та інтеграції в нових умовах проживання та працевлаштування населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальним питанням пріоритетам державної політики в умовах вимушеної міграції, особливостям реалізації фінансових інструментів державної підтримки внутрішньо переміщених осіб та реінтеграції суб'єктів підприємницької діяльності в період воєнного стану присвячено дослідження Гладких Д. [1], Каліна І. [2],

Касперович Ю. [1], Ліщенко А. [2], Сафонова Ю. [2], Червінської Л. [2], Червінської Т. [2], Шемаєвої Л. [1], Шуляр Н. [2]. У роботах науковців Драган І. [3], Прищенко А. [4], Самборської О. [4], Чубук Л. [4] порушені питання щодо проблем та перспектив релокації бізнесу, стратегічних цілей державної політики щодо підтримки підприємництва в Україні в умовах воєнного часу. Однак, незважаючи на накопичений науковий досвід залишаються недослідженими питання нормативно-правового регулювання трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначити особливості нормативно-правового регулювання трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб для забезпечення сучасного та післявоєнного соціально-економічного відновлення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Широкомасштабна збройна агресія російської федерації проти України та воєнні дії у подальшому призвели до порушення стійкості соціально-економічної системи країни, припинення та істотного погіршення

ефективності виробничо-господарської діяльності, зниження конкурентоспроможності підприємств та економічного комплексу країни в цілому [5]. Металургійна промисловість скоротилася на 70% у 2022 році внаслідок руйнування та тимчасової окупації виробничих потужностей, розірваних виробничих ланцюгів вертикально інтегрованих компаній та блокування логістичних шляхів що ускладнило та збільшило ціну транспортування продукції. Від початку повномасштабного вторгнення 20% шахт, що залишалися на підконтрольній території, тимчасово не працювали під час зимових відключень. Сільськогосподарський сектор зазнав понад 40 млрд. дол. США збитків через зниження врожайності, скорочення обсягів посівних площ, додаткові логістичні витрати, втрату ключових експортних шляхів. Блокада українських морських портів призвела до зниження обсягів експорту ключових експортних товарів на 35% через обмежені спроможності транспортної інфраструктури. Експорт електроенергії впав більш ніж на 90% як наслідок атак на енергетичну інфраструктуру [6]. Міжнародна фінансова допомога, збільшення державних витрат і звільнення територій дозволили зменшити падіння ВВП, який у 2022 році впав на рекордні 30,4% через те, що більшість ключових виробничих секторів української економіки зазнали суттєвих матеріально-технічних проблем, спричинених війною [7]. Загальне зростання ВВП у 2023 році оцінюється приблизно у 5%, що є суттєвим покращенням, порівняно зі зниженням ВВП у 2022 році. Кілька факторів, таких як покращення в енергетичному секторі та зовнішня фінансова допомога від міжнародних партнерів, сприяли відновленню ВВП.

Нова хвиля вимушеної української міграції, зумовлена повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України, суттєво вплинула на функціонування ринків праці та сфери зайнятості. За оцінками Управління Верховного комісара ООН у справах біженців ООН понад 6 млн осіб виїхали з України (основними країнами ЄС, які надали українцям статус тимчасового захисту, є Німеччина, Польща і Чехія), майже 2,9 млн громадян насильно вивезені до російської федерації та республіки білорусь. За даними Міністерства соціальної політики України у 2023 році кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в країні істотно зросла та досягла 4,9 млн осіб. Найбільша кількість ВПО припала на Донецьку, Харківську та Дніпропетровську області [8].

Незважаючи на складність реалізації політики соціального захисту в умовах війни, обов'язком держави є підтримка ВПО з недопущенням гуманітарної катастрофи, підвищення соціальної напруги і дестабілізації соціально-економічної ситуації приймаючих територій шляхом прийняття та реалізації відповідного нормативно-правового регулювання. Захист прав та надання гарантій для ВПО є важливим аспектом соціальної та правової політики в країні. Закон України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" визначає основні засади трудових прав та гарантій ВПО, зокрема, умови праці, відпустки, принципи недискримінації на робочому місці, соціальні гарантії. Забезпечення доступу до соціальних та економічних послуг, заходи для захисту прав та гарантій

ВПО, зокрема в сфері освіти, медицини, працевлаштування регулюються Постановою Кабінету Міністрів України "Про облік внутрішньо переміщених осіб" від 01.10.2014 року №509.

Реалізація прав ВПО на зайнятість, визначених Законом України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб", відноситься до завдань таких державних інститутів, як Міністерство соціальної політики України, Державна служба зайнятості України. Основне навантаження з працевлаштування ВПО беруть центри зайнятості, які складають індивідуальний план працевлаштування відповідно до наявних знань і практичних вмінь. За даними Міжнародної організації з міграції з лютого 2022 року 57% ВПО перебували в пошуках роботи [9].

Показник працевлаштування ВПО, які попередньо отримали статус безробітної особи в центрі зайнятості, коливається від 14% до 33%. Наприклад, з 745 ВПО, які звернулись до Сумського обласного центру зайнятості протягом серпня 2022 — січня 2023 року, працевлаштовано тільки 102 особи. З 317 ВПО, які звернулись до Чернігівської обласної служби зайнятості, працевлаштовано 104 особи. З серпня 2022 року по січень 2023 року до Харківської обласної служби зайнятості звернулось 2291 тис. осіб, з яких працевлаштовано 426 осіб. До Черкаської обласної служби зайнятості за вказаний період звернулися 3191 особа, працевлаштовано — 688 осіб. З серпня 2022 року по січень 2023 року до Кіровоградської обласної служби зайнятості звернулось 1464 особи, з них статус працевлаштовано — 379 осіб [10].

Для швидкого пошуку роботи в Україні створена єдина база вакансій, яка містить пропозиції про роботу, як від державної служби зайнятості, так і з сайтів з працевлаштування. Оновлення інформації про вакантні робочі місця відбувається в режимі реального часу [11].

Порядок надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування ВПО внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. №331. Так, у 2023 році подано 8134 заяви про виплату компенсації 14703 працевлаштованим ВПО та прийнято 7544 позитивних рішення про надання компенсації 14374 ВПО.

Однією із трудових гарантій та соціальною підтримкою для ВПО є відпустка без збереження заробітної плати. В період оголошеного воєнного стану відпустка без збереження заробітної плати надається винятково в період воєнного стану і лише ВПО або особам, які виїхали за кордон, тривалістю, не більше 90 календарних днів відповідно до п.4 ст.12 Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану".

Громадянам із числа ВПО, що працевлаштовуються за новим місцем свого фактичного проживання, але не мають оригіналів трудових книжок у зв'язку з відсутністю доступу до них внаслідок надзвичайної ситуації, проведення антитерористичної операції на території, де вони працювали, забезпечена можливість отримання дублікату трудової книжки за новим місцем роботи згідно з п. 5.6 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників для підтвердження трудових відносин [12].

Таблиця 1. Державні інструменти підтримки трудових та економічних відносин ВПО

Інструменти	Характеристика
Загальні інструменти	бюджетна децентралізація із зростанням фінансової спроможності місцевих органів влади об'єднаних територіальних громад; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, тощо;
Спеціальні бюджетні інструменти	надання щомісячної адресної допомоги внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання; фінансова підтримка заходів із залучення до роботи членів малозабезпечених сімей та внутрішньо переміщених осіб; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо підтримки територій, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту; здійснення заходів сприяння зайнятості ВПО; податкові та соціальні пільги для ВПО; локальні програми із відновлення інфраструктури регіону та соціально-економічної підтримки ВПО на рівні місцевих бюджетів.
Позабюджетні інструменти	спрощена процедура вступу до навчальних закладів для абітурієнтів з тимчасово окупованих територій або «лінії зіткнення»; державна соціально-економічна програма «Доступне житло» з надання державної підтримки для будівництва/придбання доступного житла; кредитні програми, проекти міжнародної технічної допомоги за підтримки міжнародних організацій та країн-донорів.

Джерело: узагальнено за даними [1].

Трудовим законодавством передбачений альтернативний, спрощений порядок звільнення ВПО з попереднього місця роботи у разі, коли роботодавець знаходиться в зоні бойових дій чи на тимчасово окупованій території, відсутній зв'язок із роботодавцем, та спрощений порядок надання статусу безробітного.

Згідно Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування сфер зайнятості та загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття під час дії воєнного стану" ВПО, яка не мала можливості припинити трудовий договір відповідно до п. 1 ст. 36, ст. 38, 39 Кодексу законів про працю України, має право припинити такий трудові відносини в односторонньому порядку, подавши до центру зайнятості за місцем проживання ВПО заяву на ім'я роботодавця про припинення трудового договору. ВПО, яка не має документів, необхідних для надання статусу безробітного, отримує статус безробітного без вимог, що застосовуються за звичайної процедури.

Відповідно до ст. 7 Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" ВПО мають право на спрощену процедуру реєстрації ФОП та припинення самозайнятості. Законами України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану", "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану", "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану", "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування ок-

ремих податків у період воєнного, надзвичайного стану" внесено ряд змін до податкового законодавства з метою надання пільг для бізнесу та врегулювання порядку надання пільг ВПО, серед яких податкові послаблення, припинення або скасування податкових перевірок, право не сплачувати єдиний податок до припинення або скасування воєнного стану, пільги стосовно сплати податку на додану вартість, спрощена процедура реєстрації підприємництва, припинення самозайнятості ВПО.

Державна політика підтримки ВПО є соціальним обов'язком і, хоча ресурси держави в умовах війни значно обмежені, міжнародна підтримка, волонтерська активність та єдність суспільства створюють сприятливі умови для реалізації запропонованих заходів. Інструменти фінансової політики з підтримки ВПО, реалізовані урядом, наведені в табл. 1.

Збереження і ефективна реалізація потенціалу підприємницького сектору є ключовими економічними чинниками відновлення соціально-економічного розвитку, забезпечення економічної стійкості регіонів країни [3].

Втрата величезної території через повномасштабне вторгнення Росії в лютому 2022 року, евакуація громадян, розрив економічних зв'язків і торгова блокада з боку Росії та Білорусі значно вплинули на рентабельність українських підприємств. За даними дослідницької компанії Gradus Research з початком російсько-української війни 66% українських компаній працюють у довоєнному режимі, 34% — працюють частково. У порівнянні з 2022 роком суттєво зросла частка бізнесів, які зазнали часткової або повної галузевої трансформації [13].

Великі промислові підприємства через війну зазнали збитків не менше 13 млрд. дол. США, що більше за середній розмір прямих іноземних інвестицій, які Украї-

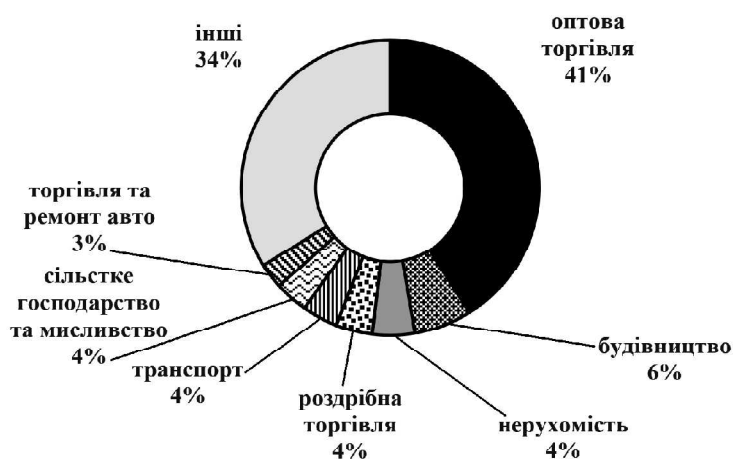


Рис. 1. Спеціалізація компаній-релокантів в 2024 р.

Джерело: за даними [14].

на залучала щорічно. Середні підприємства — найбільша категорія, яка постраждала від війни. Незважаючи на те, що 46% середніх та малих підприємств зазнали втрат внаслідок повномасштабного вторгнення, сегмент продемонстрував надзвичайну стійкість (майже 91% підприємств відновили свою діяльність з початку війни) [6].

В умовах воєнного стану держава надала суттєву підтримку підприємництву через різні ініціативи, такі як державні кредитні програми, схеми працевлаштування, податкові пільги, гранти для відкриття нового бізнесу та фінансова допомога переміщеним компаніям. З метою зберегти стійкість економіки України в середині березня 2022 року в Україні стартувала програма з переміщення українських підприємств із постраждалих від бойових дій регіонів. Програма релокації підприємств передбачає державну допомогу в підборі площ для розміщення виробництва; перевезенні й розселенні персоналу; доборі працівників у місцях дислокації після переїзду.

Станом на березень 2024 року в Україні забезпечено 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону в інший (на кінець листопада 2023 року релоковано 7820 підприємств). Якщо в 2023 році серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку склали підприємства у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,24% від загальної кількості релокованих підприємств); переробної промисловості (31,71%), інформації та телекомунікацій (6,34%), то в 2024 році переважають підприємства, що займаються оптовою торгівлею (39,4%), будівництвом (6%) та нерухомістю (4,4%) (рис. 1).

В 2022 році за Програмою релокації підприємства могли переїхати до дев'яти областей: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, до південних територій Волинської й Рівненської області. Вже в 2023 році перелік регіонів розширився до 16. Західна та Центральна Україна є найпривабливішим напрямком для переміщення підприємств завдяки відносній економічній безпеці, високому експортному потенціалу, розвиненій інфраструктурі та

підтримці місцевої влади. Південні регіони, попри підвищені ризики, зберігають свою важливу логістичну роль.

В 2023 році майже третина релокованих підприємств (27% або 2111 бізнесів) переїхало з Києва. Також масово виїздили компанії з Дніпропетровської (11% або 896 організацій) та Донецької (8% або 642 організації) областей. Найбільше підприємств релокувалося до Львівської (30% релокованих підприємств), Закарпатської (17%), Чернівецької (11%), Івано-Франківської (8%), Хмельницької (7%) та Тернопільської (7%) областей.

В 2024 році найбільша частка компаній переїжджає із регіонів активних бойових дій (м.Київ, Дніпропетровська, Київська області) до Львівської (24,6%), Закарпатської (16,1%), Чернівецької (11,4%) областей. Також, бізнес переміщується до Тернопільської (7,6%), Дніпропетровської (7,4%) та Івано-Франківської (7,3%) областей [14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз нормативно-правових актів щодо забезпечення трудових прав ВПО (зайнятість, працевлаштування, регулювання трудових відносин, звільнення, забезпечення трудових гарантій) доводить, що захист прав та надання гарантій для ВПО є важливим аспектом соціальної та правової політики в країні. Реалізація державної політики щодо підтримки трудових та економічних відносин ВПО проводиться за допомогою відповідних нормативно-правових, фінансових інструментів, спеціальних бюджетних та позабюджетних інструментів. Для підвищення ефективності програми релокації доцільним є впровадження заходів щодо організаційно-інституційного, фінансового та інформаційного забезпечення адаптації і розвитку підприємств, серед яких активне поглиблення співпраці з місцевими громадами для розвитку інфраструктури в нових локаціях; розробка та впровадження ефективних державних програм, що включає фінансову підтримку, податкові пільги, консультаційну підтримку та інші заходи для сприяння підприємствам у процесі релокації; розвиток інноваційних підходів до релокації бізнесу (використання новітніх технологій, розвиток "зеленої" ініціатив та залучення інвестицій у сталість та ефективність релокації); створення сприятливого правового середовища.

Література:

- Шемаєва Л. Г., Касперович Ю. В., Гладких Д. М. Фінансові інструменти прискорення реінтеграції окупованих територій Донбасу. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shemaieva_Liudmyla/Finansovi_instrumenty_pryskorennia_reintehratsii_okupovanykh_terytorii_Donbasu.pdf?PHPSESSID=nfrg0buos8eeombc20kl3199v2
- Червінська К., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями роз'ясування проблем. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2024. №2 (55). С. 531—545.

3. Орлова Н.С., Драган І.В. Державні механізми підтримки підприємництва та релокації бізнесу в Україні у воєнний час. Наукові перспективи. 2024. №7 (49). С. 461—471.

4. Чубук Л. П., Прищенко А. М., Самборська О. Ю. Український бізнес в умовах війни: проблеми та перспективи релокації. Ефективна економіка. 2024. №4. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3493/3528>

5. Тутова А.С. Міграція населення під час війни та її вплив на ринок оплати праці. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Programka_KONF_2023-4.pdf

6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

7. Криволап К. Як війна змінила економічну географію країни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/19/705648/>

8. Фурик Б.Б. Міграція як ефект агресії росії проти України: розуміння наслідків. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2024. Вип. 83 (2). С. 358—364.

9. Оцінка впливу війни та людей. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>

10. Працевлаштування переселенців через центри зайнятості: з якими проблемами стикаються ВПО? Українська гельсінська спілка з прав людини. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/pratsevlashtuvannia-pereselentsiv-cherez-tsentry-zayniateosti-z-iaakymy-problemamy-stykaiutsia-vpo/>

11. Прокопчук Н.Р. Деякі аспекти правового регулювання трудових прав та гарантій внутрішньо переміщених осіб. Галицькі студії. 2023. № 4. С.46—52.

12. Проблеми реалізації трудових прав ВПО. Вища школа адвокатури НААУ. URL: <https://www.hsa.org.ua/lectors/slobodeniuk-ruslana/articles/problemi-realizaciyi-trudovix-prav-vpo-advokat-ruslana-slobodianiuk>

13. Як міграційні процеси впливають на бізнес? Gradus Research Plus. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-do-migration-processes-affect-business/>

14. Український бізнес переїжджає із міст в області. Опендатов. URL: <https://opendatabot.ua/ru/analytics/business-relocation-2023-2>

References:

1. Shemaieva, L. H. Kasperovych, Yu. V. and Hladkykh, D. M. (2023), "Financial instruments for accelerating the reintegration of the occupied territories of Donbas", available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shemaieva_Liudmyla/Finansovi_instrumenty_pryskorennia_reintehratsii_okupovanykh_terytorii_Donbasu.pdf?PHPSESSID=nfrg0buos8eeombc20kl3199v2 (Accessed 30 September 2024).

2. Chervins'ka, K. Kalina, I. Chervins'ka, T. Safonov, Yu. Lischenko, A. and Shuliar N. (2024), "Forced migration in war conditions: challenges, financial and economic risks, directions for solving problems", Financial and credit

activity: problems of theory and practice, vol. 2 (55), pp. 531—545.

3. Orlova, N.S. and Drahan, I.V. (2024), "Government mechanisms for supporting entrepreneurship and business relocation in Ukraine during wartime", *Naukovi perspektvy*, vol. 7 (49), pp.461—471.

4. Chubuk, L. P. Prischenko, A. M. and Sambors'ka, O. Yu. (2024), "Ukrainian business in the conditions of war: problems and prospects of relocation", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol.4, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3493/3528> (Accessed 30 September 2024).

5. Tutova, A.S. (2023), "Population migration during the war and its impact on the labor market", available at: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Programka_KONF_2023-4.pdf (Accessed 30 September 2024).

6. The official site of UN Development Program in Ukraine (2024), "Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine", available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (Accessed 30 September 2024).

7. Kryvolap, K. (2023), "How the war changed the economic geography of the country", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/19/705648/> (Accessed 30 September 2024).

8. Furyk, B.B. (2024), "Migration as an effect of Russia's aggression against Ukraine: understanding the consequences", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*, vol. 83 (2), pp. 358—364.

9. The official site of United Nations Development Programme (2024), "Assessment of the impact of war and people", available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf> (Accessed 30 September 2024).

10. The official site of Ukrainian Helsinki Union for Human Rights (2023), "Employment of displaced persons through employment centers: what problems do IDPs face?", available at: <https://www.helsinki.org.ua/articles/pratsevlashtuvannia-pereselentsiv-cherez-tsentry-zayniateosti-z-iaakymy-problemamy-stykaiutsia-vpo/> (Accessed 30 September 2024).

11. Prokopchuk, N.R. (2023), "Some aspects of legal regulation of labor rights and guarantees of internally displaced persons", *Halyts'ki studii*, vol. 4, pp.46—52.

12. The official site of NAAU Higher School of Advocacy (2023), "Problems of implementation of labor rights of IDPs", available at: <https://www.helsinki.org.ua/articles/pratsevlashtuvannia-pereselentsiv-cherez-tsentry-zayniateosti-z-iaakymy-problemamy-stykaiutsia-vpo/> (Accessed 30 September 2024).

13. The official site of Gradus Research Plus (2023), "How do migration processes affect business?", available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-do-migration-processes-affect-business/> (Accessed 30 September 2024).

14. The official site of Opendatabot (2024), "Ukrainian business is moving from cities to the region", available at: <https://opendatabot.ua/ru/analytics/business-relocation-2023-2> Accessed 30 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 01.10.2024 р.

А. В. Любченко,
к. держ. упр., докторант кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0246-7795>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.246

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

A. Liubchenko,
PhD in Public Administration, Doctoral Student of the Department of Public Administration
and Management of the State University of Information and Communication Technologies

INSTITUTIONAL MECHANISMS OF IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL INFORMATION POLICY OF UKRAINE

В статті аналізується процес формування міжнародної інформаційної політики України, який покликаний виявити пріоритетні напрями діяльності держави в цій сфері, окреслити коло її завдань і цілей в інформаційній галузі, а також забезпечити якісне та своєчасне виконання вказаних завдань та досягнення бажаних цілей найоптимальнішими шляхами.

В Україні функціонує досить складна та різноманітна мережа державних інститутів, що визначають і реалізують міжнародну інформаційну політику. Ця сфера досі зазнає відчутних трансформаційних змін, що в процесі запровадження інформаційно-комунікативних технологій та створення цифрової держави є закономірними.

Інституційному розвитку публічної дипломатії, як напряму у міжнародній інформаційній політиці України, сприяло створення культурно-інформаційних центрів при дипломатичних представництвах України за кордоном.

The article analyzes the process of forming the international information policy of Ukraine, which is designed to reveal the priority directions of the state's activity in this area, to outline its tasks and goals in the information field, as well as to ensure the high-quality and timely implementation of the specified tasks and the achievement of the desired goals in the most optimal ways.

In Ukraine, there is a rather complex and diverse network of state institutions that determine and implement Ukraine's international activities in the information space. What is true, today almost every ministry of Ukraine, outlining its own tasks and work priorities, takes into account the role of international cooperation, forms activity plans in the international information sphere.

In addition, this sphere is still undergoing significant transformational changes, which is natural in the process of introducing information and communication technologies and creating a digital state.

The institutional development of public diplomacy as a direction in Ukraine's information policy has acquired the creation of cultural and information centers at diplomatic missions of Ukraine abroad.

As subjects of cultural diplomacy, information and cultural centers provide information, coordination, and educational services. Understanding the importance of building a positive image of the state and the development of multi-vector and effective cooperation with the leading countries of the world, Ukraine recently began to pay more attention to the functioning of these centers.

The research carried out in the article makes it possible to make certain generalizations and systematize the main approaches to the institutional support of the international information policy of Ukraine and to determine the prospects for its development. The development of information and communication technologies requires a review of approaches to various institutions in Ukraine's information policy in the international arena, the formation of a new institutional capacity for Ukraine's foreign policy activity.

Ключові слова: інституціоналізм, державне управління, інституціональні практики, інституціональна матриця, міжнародна інформаційна політика.

Key words: institutionalism, public administration, institutional practices, institutional matrix, international information policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗКИ З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Побудова ефективної системи державного управління забезпечення міжнародної інформаційної політики держави потребує глибоких інституціональних змін. Для формулювання цілей міжнародної інформаційної політики об'єктивним буде те, що вона має скеровуватися на формування інформаційного простору держави, формування та вдосконалення існуючих інститутів для впровадження дієвої міжнародної інформаційної політики, націленої на поширення та використання правдивої інформації щодо розвитку України як демократичної, суверенної держави.

В цьому аспекті, міжнародна інформаційна політика України має носити скоординований характер та супроводжуватися максимальним посиленням комунікаційної спроможності всіх органів державної влади з метою утвердження міжнародного авторитету України та піднесення у світі її іміджу як демократичної, людиноцентричної держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі є достатня кількість праць, які аналізують проблеми інституціонального забезпечення публічної влади в Україні. В рамках сучасного інституціоналізму знаходимо цікаві наукові розвідки вітчизняних дослідників (М. Білинська, О. Петроє, В. Гошовська, В. Голубь, Ю. Кальниш, В. Козаков) [1], в яких автори звертають увагу на різні аспекти сучасного "інституціоналізму". Це і процес утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, базованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах; правове та організаційне закріплення сформованих у суспільстві форм поведінки, та відносин, утворення нових інститутів, (стійких комплексів формальних і неформальних норм, принципів, установок), а також аналіз моделі інституційних матриць та механізми впровадження інституцій-

нальних практик, що регулюють різні сфери людської діяльності.

Український науковець Манцуров І.Г. під інституційною матрицею суспільства розуміє "первинну модель пов'язаних між собою економічних, політичних та ідеологічних базових інститутів держави, на основі яких постійно відтворюються та історично розвиваються форми конкретних соціальних відносин" [2, с. 26].

Сучасні наукові розвідки українських дослідників присвячені механізмам впровадження певних інституціональних практик, що відображають специфіку відносин між владою і суспільством в окремих країнах [3—4]. Віддаючи належне проведенню дослідженням, зазначимо, що, на сьогодні, інституціональний аналіз системи державного управління у реалізації міжнародної інформаційної політики України залишається поза увагою дослідників. Цій проблемі і буде присвячено наше дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі структурно-функціонального аналізу, розкрити інституціональні механізми державного управління у реалізації міжнародної інформаційної політики України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В загальному вигляді інституції, які формують міжнародну інформаційну політику країн можуть бути поділені на дві основні групи:

а) органи загальної компетенції, б) відповідні спеціалізовані органи.

До органів загальної компетенції можна віднести такі: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, більшість міністерств, а також центральних і місцевих органів виконавчої влади (окрім спеціалізованих). Спеціалізовані органи, кожен в межах власної компетенції, впливають на формування та реалізацію міжнародної інформаційної політики України.

Деякі з таких органів мають відповідні спеціалізовані підрозділи у своєму складі, що додатково підкреслює надзвичайну важливість та актуальність забезпечення зваженої та послідовної інформаційної політики для сучасної України (наприклад, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, дипломатичні організації за кордоном, тощо).

Формування міжнародної інформаційної політики держави є надзвичайно складним і відповідальним процесом, покликаним виявити пріоритетні напрями діяльності держави в цій сфері, окреслити коло завдань і цілей інституцій держави в інформаційній галузі, а також забезпечити якісне та своєчасне виконання вказаних завдань і досягнення бажаних цілей найоптимальнішими шляхами [5].

В Україні склалася досить складна та різноманітна мережа державних інститутів, що визначають та реалізують міжнародну діяльність України в інформаційному просторі. Сьогодні практично кожне міністерство України, окреслюючи власні завдання та пріоритети роботи, враховує роль міжнародного співробітництва, формує плани діяльності в міжнародній інформаційній сфері.

До того ж ця сфера досі зазнає відчутних трансформаційних змін, що в процесі запровадження інформаційно-комунікативних технологій та створення цифрової держави є закономірним.

Президент України, як гарант Конституції України, серед багатьох інших завдань направляє свої повноваження в зовнішній політиці на зміцнення існуючих і налагодження нових взаємозв'язків між державами, проведення комунікаційної-інформаційної політики.

Серед низки завдань, які поставлені перед Офісом Президента України важливе місце займає експертний аналіз політичних, економічних, соціальних, гуманітарних та інших процесів, що відбуваються в Україні і світі, підготовка за його результатами для подання на розгляд Президенту України пропозицій з питань формування та реалізації внутрішньої та зовнішньої політики держави; підготовка пропозицій щодо здійснення керівництва зовнішньополітичною діяльністю держави.

Рада національної безпеки і оборони (РНБО) України відповідно до Конституції України є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президенті України, функціями якої є: внесення пропозицій Президенту України щодо реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики у сфері національної безпеки і оборони; визначення стратегічних національних інтересів України, концептуальних підходів та напрямів забезпечення національної безпеки і оборони у політичній, економічній, соціальній, військовій, науково-технологічній, екологічній, інформаційній та інших сферах, тощо.

Інформаційно-аналітичний центр Ради національної безпеки і оборони України. До його основних завдань належить забезпечення аналітичного та прогнозного супроводження діяльності РНБО щодо здійснення координування діяльності органів виконавчої влади з питань національної безпеки в інформаційній сфері; підготовка пропозицій стосовно інформаційного супроводження діяльності органів виконавчої влади та правоохоронних органів щодо забезпечення стабілізації суспіль-

но-політичної ситуації в Україні.[6] Утворення Центру протидії дезінформації, який був створений рішенням РНБО України від 11 березня 2021 року та введений в дію Указом Президента України від 19 березня 2021 року [7]. Цим Указом було затверджено положення про Центр протидії дезінформації, який відповідно до його засад функціонування є робочим органом Ради національної безпеки і оборони України. Сферою його діяльності у формуванні міжнародної інформаційної політики країни стало посилення контролю за діяльністю закордонних інформаційних структур та їх функціонерів, в першу чергу РФ, а саме недопущення здійснення антиукраїнської інформаційної діяльності; проведення інформаційних акцій через використання підконтрольних медіа та вітчизняних журналістів; прискорення реалізації заходів, спрямованих на виявлення, попередження та припинення використання іноземними організаціями та їх функціонерами, радикально налаштованими представниками вітчизняних мас-медійних кіл на шкоду безпеці України; блокування поширення в медіа — ресурсах та вітчизняному інтернет-просторі деструктивних матеріалів, що містять заклики до посягання на державний суверенітет, територіальну цілісність України, розпалювання міжнаціональних, міжконфесійних конфліктів, пропаганду війни тощо.

Окреме місце в діяльності Президента України покладено на Національний інститут стратегічних досліджень (у редакції Указу Президента України від 7 жовтня 2019 року № 737), який є базовою науково-дослідною установою науково-аналітичного супроводження діяльності Президента України та Ради національної безпеки і оборони України. Аналітичні матеріали щодо стану розвитку профільних досліджень в іноземних державах, підтримка зв'язків та співробітництво з їх установами і вченими з найважливіших проблем суспільно-політичного розвитку, створення спільних наукових колективів, обмін результатами наукових робіт — все це має не аби який вплив на формування ефективної міжнародної інформаційної політики України [8].

Верховна Рада України. Важливими напрямами у діяльності Комітету Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу у формуванні міжнародної інформаційної політики держави є:

— участь України в міжнародних інтеграційних процесах, пов'язаних з діяльністю Європейського Союзу (ЄС);

— державна політика у сфері європейської інтеграції;

— транскордонне та міжрегіональне співробітництво з країнами Європейського Союзу (ЄС);

— співробітництво з інституціями ЄС з питань забезпечення відсічі зовнішньої агресії проти України, невійськових міжнародних форм та методів стримування держави-агресора.

Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики Верховної Ради України охоплює коло питань, які стосуються багатьох сфер суспільного життя та держави, зокрема: культурно-просвітницької та мистецької діяльності; медійної індустрії, національної кіноіндустрії; аудіовізуального ринку; діяльності друкованих і електронних медіа; політики у сферах використання

державної мови та мов національних меншин. При цьому, питання міжнародної політики в сфері інформації, визначені як пріоритетні.

Комітет ВРУ з питань цифрової трансформації. Основними орієнтирами роботи зазначеного комітету є: правові засади цифровізації та цифрового суспільства, зокрема й відповідні Національна, державні, міжнародні програми цифрового співробітництва. Очевидно, що названий комітет залишатиметься одним із провідних у питаннях діяльності України в міжнародному інформаційному просторі.

У 2023 році завдяки підтримці Програми USAID "РАДА: наступне покоління" відбулася комплексна робота над проєктом Комунікаційної стратегії Верховної Ради України на наступні 5 років. У межах проєкту стратегії визначена модель комунікації Верховної Ради України.

Місія комунікаційної стратегії полягає у тому, що комунікації Парламенту є невід'ємною складовою у розбудові демократичної держави на шляху до встановлення миру та сталого проєвропейського розвитку України та українського суспільства.

Вступ до Європейського Союзу формуватиме процеси удосконалення політик державних інституцій, зокрема, у розрізі комунікацій, для збільшення

спроможності таких інституцій та відповідності євроінтеграційному курсу.

Кабінет Міністрів України забезпечує у межах своїх повноважень зовнішньополітичну діяльність України, розробляє та затверджує державні програми в цій сфері, здійснення інформаційної політики держави, фінансування програм, пов'язаних з інформаційною безпекою, спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади у цій сфері. Євроінтеграція, а також подальша розбудова та поглиблення взаємовідносин між Україною та ЄС, яка здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції, є головним і незмінним зовнішньополітичним пріоритетом України в діяльності Кабінету Міністрів України.

Офіс реформ КМУ — консультативно-дорадчий орган, що допомагає Уряду України у розробці та втіленні пріоритетних реформ.

Використовуючи галузеву експертизу та міжнародний досвід, Офіс реформ надає підтримку Кабінету Міністрів, супроводжуючи пріоритетні реформи від аналізу проблеми і розробки механізму її впровадження до моніторингу ефективності та комунікації змін, здійснює, в тому числі із залученням провідних вітчизняних та іноземних учених, фахівців, експертів, опрацювання проєктів планів заходів, проєктів актів законодавства та готує відповідні пропозиції і рекомендації; бере участь у інформуванні та проведенні моніторингу міжнародної допомоги, залученої для підтримки реформ у відповідних сферах.

Міністерство закордонних справ України, як провідна інституція державного управління в сфері формування міжнародної інформаційної політики, створило Департамент комунікацій та публічної дипломатії, основними інституційними завданнями якого стали:

- 1) розвиток стратегічних комунікацій МЗС;
- 2) публічна дипломатія;

3) виконання завдань МЗС у сфері публічних комунікацій, забезпечення міжнародного інформаційного супроводу діяльності МЗС;

4) планування та реалізація інформаційних кампаній;

5) реалізація проєктів цифрової дипломатії;

6) ефективне та скоординоване реагування МЗС на комунікаційні кризи та протидія дезінформації.

В системі Міністерства закордонних справ України функціонує низка департаментів, які тим чи іншим способом впливають на міжнародну інформаційну політику. Це Департамент ЄС і НАТО, Департамент цифрових трансформацій, шість територіальних департаментів, тощо.

В бюджеті України на 2025 рік 7,9 млрд грн буде спрямовано на забезпечення інституційних можливостей закордонних дипломатичних установ. З них 6,7 млрд грн піде на функціонування закордонних дипломатичних установ України.

На забезпечення міжнародного позитивного іміджу та проведення зовнішньої політики України витратять 698 млн грн [9].

Міністерство культури та інформаційної політики (МКІП) України, Державне агентство України з питань кіно, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, Державний комітет телебачення і радіомовлення України. Хоча все це й різні інституції, але у зв'язку з їх організаційною структурою та впливом на міжнародну інформаційну політику їх можна поставити в один ряд.

Всі вони разом з МЗС України приймають активну участь у формуванні міжнародної інформаційної політики, забезпечують моніторинг інформації у вітчизняних та іноземних засобах масової інформації; сприяють інтеграції суб'єктів державного іномовлення України у світовий інформаційний простір та провадженню ними діяльності відповідно до міжнародних стандартів; сприяють популяризації та формуванню позитивного іміджу України у світових інформаційних ресурсах та національних інформаційних ресурсах іноземних держав з метою захисту її політичних, економічних та соціально-культурних інтересів, зміцнення національної безпеки і відновлення територіальної цілісності України

Так, наприклад, в Стратегії діяльності Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення на 2024—2026 рр., — один із напрямів міжнародної інформаційної діяльності держави, визначає такі пріоритетні завдання:

— співпраця з міжнародними організаціями та їх структурними органами (Рада Європи, Європейський Союз, Європейська аудіовізуальна обсерваторія, ОБСЄ, ЮНЕСКО, Секретаріат Керівного комітету Ради Європи з питань медіа та інформаційного суспільства (CDMSI) тощо), національними медіарегуляторами інших країн, Європейською платформою регуляторних органів (EPRA), Міністерством закордонних справ, в тому числі з посольствами України, іноземними посольствами і представництвами в Україні; [10]

— забезпечення євроінтеграційних процесів та виконання зобов'язань за міжнародними угодами у сфері медіа;

— вивчення законодавчих актів та найкращого досвіду європейських країн з питань регулювання у

сфері медіа для впровадження в практику медіарегулятора;

— ініціювання діалогу з міжнародними організаціями щодо кращого врахування інтересів національної безпеки України для протидії іноземним умисним інформаційним впливам у медіа в Європі та світі.

Серед завдань МЗС України, Планом пріоритетних дій Уряду на 2024 рік в сфері міжнародної інформаційної політики визначено "просування у міжнародному інформаційному просторі наративів, що відповідають актуальним зовнішньополітичним цілям і завданням України та спрямовані на консолідацію міжнародної підтримки України; розбудова міжнародного співробітництва з метою підвищення ефективності протидії інформаційним загрозам та боротьби з дезінформацією і російською пропагандою". [11] Разом, ці зусилля України на пряму пов'язані з функціонуванням та розвитком міжнародної інформаційної політики держави.

Міністерство цифрової трансформації України стало "головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики [8]: організовує та координує інформаційну діяльність органів виконавчої влади, пов'язану із співпрацею з програмою ЄС "Єдиний цифровий ринок" (Digital Single Market), інших міжнародних програм цифрового співробітництва; у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації". Всі ці напрями діяльності націлені на всебічну інтеграцію України в світовий інформаційний простір.

Одним із важливих завдань України в міжнародній політиці є проблема повернення українських громадян до України. Уряд запропонував створити міністерство, яке б опікувалося поверненням українців. Адже більше 7,5 млн українців виїхали за межі України. Стратегія повернення біженців розподілена між Мінекономіки, Мінреінтеграції, МЗС. Наразі, міжнародній інформаційній політиці держави відводиться пріоритетне завдання інформування українців щодо заохочення їх до повернення. "Ми розуміємо уже сьогодні, що не всі українці повернуться. Але українці за кордоном — це теж наші люди, підтримують нашу державу донатами, протестами, висловленням думок", — сказав Д. Шмигаль. [12]

Окремо маємо зупинитися на інформаційній політиці України щодо закордонних українців. У 2023 році відбулося засідання Національної комісії з питань закордонних українців. Настав час активної та ефективної співпраці держави з українською діаспорою. Важливим завданням стає донесення до них інформації щодо стану речей в Україні, її політики на міжнародній арені, протидії російській агресії з представниками всіх поколінь української еміграції. Посольства мають стати провідниками такої нової політики. За ініціативою КМУ у ВРУ було зареєстровано Проект Закону "Про внесення змін до Закону України "Про закордонних українців" (01.11), в якому було розширено перелік підстав для відмови в наданні статусу закордонного українця. За результатами 56-го засідання Національної комісії з питань закордонних українців статус закордонного ук-

раїнця було надано більше ніж 120 іноземним громадянам з дев'яти країн: Австрії, Бразилії, Ізраїлю, Казахстану, Канади, Молдови, Німеччини, Польщі, Туреччини [13].

За сприятливих умов на сьогодні не менше 80% біженців готові повернутися до України. Понад мільйон українців оселилися в Німеччині, близько 900 000 — в Польщі. На третьому місці за кількістю біженців — Чехія.

Цей процес має бути скоординованим, і саме нове міністерство повинно реалізовувати стратегію повернення мільйонів українців додому. Повернення українців потрібно, зокрема, для забезпечення економіки країни після війни. Також нове міністерство повинно може займатися протидією здійсненню антиукраїнської інформаційної пропаганди РФ серед українських біженців. Наразі тривають напрацювання щодо повноважень цього міністерства, а поки що невідома навіть його остаточна назва.

Водночас у нас досі відсутня раціональна, науково обґрунтована міграційна політика. Потрібно визнати, що ідея створення "міністерства повернення українців" викликала не однозначну реакцію науковців, політиків, та й громадян України. Доцільним могло б стати уточнення назви майбутнього міністерства з урахуванням його більш чітких потенційних повноважень. Наприклад, Міністерство у справах українських мігрантів та біженців.

Разом з цим без повернення своїх громадян, ВВП країни не вдасться відновити. На цьому наголошують і у Мінекономіки: якщо у 2021 році офіційний ринок праці нараховував 11,5 мільйона працівників, то у 2023 році ця цифра зменшилася до 9 мільйонів офіційно працевлаштованих.

Важливе місце в інституціональному забезпеченні міжнародної інформаційної політики відіграє Український інститут (UI) — це державна інституція, створена у 2017 році для формування позитивного іміджу України у світі, основне завдання якого — розбудувати зв'язки з міжнародною спільнотою в межах культурно-просвітницької роботи, "служити послом" культури України. Український інститут — експертна організація, що "має системотворчу роль у міжнародній репрезентації України через потенціал культури та має на меті зміцнення міжнародної та внутрішньої суб'єктності України засобами культурної дипломатії". Протягом останніх років Український інститут реалізував близько 200 проєктів та заходів. Всі ці проєкти в кінцевому рахунку посилюють впізнаваність України в світі. Серед проєктів, які безпосередньо покликані формувати цілісний образ України на міжнародній арені, можна згадати зокрема перший англomовний онлайн-курс про Україну "Ukraine: History, Culture, and Identities", який знайомить закордонну аудиторію з історією та культурою України від Київської Русі до проголошення незалежності та розвінчує поширені стереотипи щодо України; видання "UKRAINE. Food & History/Україна. Їжа та історія", яке представляє гастрономічну культуру регіонів України та демонструє її культурне різноманіття; "Ukraine Everywhere in Wikipedia" — інформаційну кампанію з наповнення Вікіпедії статтями про Україну та українську культуру українською та 43 іноземними мовами.

Інституційному розвитку публічної дипломатії, як напрямку у міжнародній інформаційній політиці України, сприяло створення культурно-інформаційних центрів при дипломатичних представництвах України за кордоном. Як суб'єкти культурної дипломатії, інформаційно-культурні центри забезпечують надання інформаційних, координаційних, навчальних послуг. Розуміючи важливість побудови позитивного іміджу держави та розвитку багатовекторного й ефективного співробітництва з провідними країнами світу, Україна останнім часом почала приділяти більше увагу функціонуванню цих центрів.[14]

На жаль, в більшості випадків, вважає О.Розумна, експерт Національного інституту стратегічних досліджень, "...активність центрів передбачає суто формальні заходи, пов'язані з обмінами делегаціями, невиправдано велику частину яких складають чиновники дипломатичних служб чи профільних міністерств. Це створює лише видимість роботи, ставить під сумнів її змістовну частину та доцільність загалом".[15]

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає змогу зробити певні узагальнення та систематизувати основні підходи щодо інституційного забезпечення міжнародної інформаційної політики України та визначити перспективи її розвитку. Розвиток інформаційно-комунікативних технологій, вимагає перегляду підходів до різних інституцій у інформаційній політиці України на міжнародній арені, формування нової інституціональної спроможності зовнішньополітичної діяльності України. Так, пріоритетними кроками мають стати:

- інституціональне забезпечення у запровадженні інформаційних зв'язків з міжнародними громадськими організаціями у сфері міжнародних відносин, обмін практичним досвідом з організаціями-партнерами в Україні та за кордоном;

- активна протидія негативним інформаційним впливам на українських громадян та спотворенню міжнародного іміджу держави;

- реалізація проєктів цифрової дипломатії;

- інформування громадян та органів виконавчої влади про стан співпраці за програмою ЄС "Єдиний цифровий ринок" (DigitalSingle Market), іншими міжнародними програмами цифрового співробітництва;

- пришвидшення прийняття Закону України "Про закордонних українців", в якому буде розширено перелік підстав для надання статусу "закордонного українця";

- інституційний розвиток державно-приватного партнерства у фінансуванні діяльності культурно-інформаційних центрів України за кордоном;

- більш ефективне проведення державними інституціями політики в інформаційному просторі для широкого впізнання України в світі;

- визначення однією з функцій культурно-інформаційних центрів проведення моніторингових досліджень щодо сприйняття образу України в країні перебування та попиту на український культурний продукт за кордоном;

— вивчення конкурентного середовища українських культурних продуктів у міжнародному культурному просторі.

Література:

1. Білінська М.М., Петроє О.М. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.

2. Манцуров І.Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки: Монографія. К.: НДЕІ, 2011. 655 с.

3. Масик М.З., Клименко О.В. Теоретичні основи дослідження проблем інституціональної стійкості у міждисциплінарному дискурсі. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72) № 5 2022. С. 56.

4. Головаха Е.І. Пострадянська деінституціоналізація та становлення нових соціальних інститутів в українському суспільстві. Соціологія. 2001. №4. С. 5—23.

5. Козьмич А.Складники механізму реалізації інформаційної політики України URL: http://politicus.od.ua/2_2020/9.pdf (Дата звернення 03 вересня 2024).

6. Про Інформаційно-аналітичний центр: указ Президента України від 12.04.2014 р. № 398/2014: URL: www.president.gov.ua/documents/17330.htm. (Дата звернення 12 вересня 2024).

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року "Про створення Центру протидії дезінформації" від 19.03.21 р. № 106. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1062021-37421>(Дата звернення 18 вересня 2024).

8. Питання Національного інституту стратегічних досліджень. Указ Президента України від 7 жовтня 2019 року № 737/2019 <https://www.president.gov.ua/documents/7372019-29893> (Дата звернення 18 травня 2024).

9. Держбюджет-2025: де Україна братиме гроші, на що витратиме, і як ми будемо жити. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/derzhbyudzh-2025-de-ukrayina-bratime-groshe-1726260521.html>(Дата звернення 11 вересня 2024).

10. Стратегія діяльності Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення на 2024—2026 рр., Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення 23.11.2023 № 1475

11. Завдання МЗС України, визначені Планом пріоритетних дій Уряду на 2024 рік. <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/oficijni-dokumenti/plani-ta-zviti/zavdannya-mzs-viznacheni-planom-prioritetnih-dij-uryadu-na-2024-rik> (Дата звернення 31 серпня 2024).

12. Д. Шмигаль назвав головну ідею створення "міністерства повернення українців". URL: https://lb.ua/news/2024/09/10/634024_shmigal_nazvav_golovnu_ideyu.html (Дата звернення 13 вересня 2024).

13. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про закордонних українців" 10205 від 01.11.2023 URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43087> (Дата звернення 10 вересня 2024).

14. Указ Президента України "Про культурно інформаційний центр у складі закордонної дипломатичної

установи України" № 146/2006 від 20 лютого 2006 року України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/142/2006> (Дата звернення 14 вересня 2024).

15. Розумна О Культурна дипломатія України: стан, проблеми, перспективи. Аналітична доповідь. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-09/kultu_dypl-26841.pdf (Дата звернення 18 вересня 2024).

References:

1. Bilynska, M.M., and Petroye, O.M. (2019), *Institutionalization of public administration in Ukraine*, NADU, Kyiv, Ukraine,

2. Mantsurov, I.H. (2011), *Institutsiynе planuvannya v systemi derzhavnoho rehulyuvannya ekonomiky* [Institutional planning in the system of state regulation of the economy], NDEI, Kyiv, Ukraine.

3. Masyk, M.Z. and Klymenko, O.V. (2022), "Theoretical foundations of the study of problems of institutional stability in interdisciplinary discourse", *Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public management and administration*, Vol. 33 (72), No. 5, p. 56.

4. Holovakha, E.I. (2001), "Post-Soviet deinstitutionalization and formation of new social institutions in Ukrainian society", *Sociology*, vol. 4, pp. 5—23.

5. Kozminykh, A. (2020), "Components of the mechanism for implementing the information policy of Ukraine", *Politykus*, vol. 2, available at: http://politicus.od.ua/2_2020/9.pdf (Accessed 03 september 2024).

6. President of Ukraine (2014), Decree "About the Information and Analytical Center", available at: www.president.gov.ua/documents/17330.htm. (Accessed 12 september 2024).

7. The President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 11, 2021 "On the establishment of the Center for countering disinformation", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/1062021-37421> (Accessed 18 september 2024).

8. The President of Ukraine (2019), Decree "Issue of the National Institute of Strategic Studies", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7372019-29893> (Accessed 18 may 2024).

9. rbc.ua (2024), "State Budget 2025: where Ukraine will take money, what it will spend on, and how we will live", available at: www.rbc.ua/rus/news/derzhbyudzhet-2025-de-ukrayina-bratime-groshi-1726-260521.htm (Accessed 11 september 2024).

10. National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (2023), Decision "Strategies of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting for 2024—2026", available at: <https://webportal.nrada.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/R-2023-01475-D.pdf> (Accessed 31 august 2024).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "Issues of the Ministry of Digital Transformation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12> (Accessed 31 august 2024).

12. Lysohor, I. (2024), "D. Shmygal called the main idea of creating a "ministry of return of Ukrainians", available at: https://lb.ua/news/2024/09/10/634024_shmygal_-

nazvav_golovnu_ideyu.htm 14. (Accessed 13 september 2024).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Draft Law "On Amendments to the Law of Ukraine "On Ukrainians Abroad", <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43087> (Accessed 10 september 2024).

14. President of Ukraine (2006), Decree "On the Cultural Information Center as part of the Foreign Diplomatic Institution of Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/142/2006> (Accessed 18 september 2024).

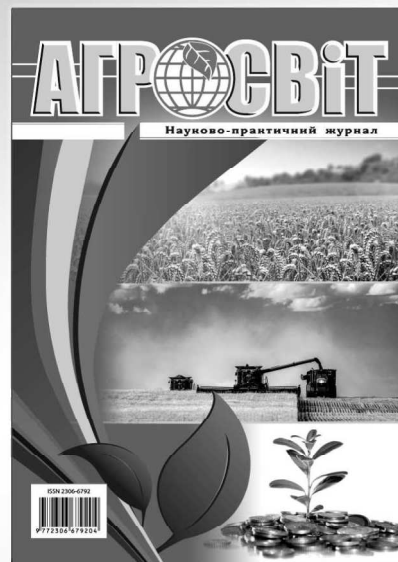
15. Rozumna, O. (2016), "Cultural diplomacy of Ukraine: state, problems, prospects", available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-09/kultu_dypl-26841.pdf (Accessed 18 september 2024).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

А. Я. Максимова,
к. держ. упр., доцент кафедри мовної підготовки,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8332-4988>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.253

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В УКРАЇНІ

A. Maksymova,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Language Training, Dnipro State University of Internal Affairs

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE INTRODUCTION OF THE ENGLISH LANGUAGE IN UKRAINE

Описано, що англійська мова є міжнародною та водночас вона є основною в ЄС. Намагання України вступити до ЄС та перспективне членство в ньому, подальша інтеграція за усіма сферами життєдіяльності зумовлює потребу вивчення та знання англійської мови якомога найкраще. У статті показано, що важливу роль у впровадженні англійської мови відіграє держава, що може створювати сприятливі умови для його розвитку. Охарактеризовано, що для впровадження англійської мови в Україні розроблено відповідне нормативно-правове забезпечення. У цьому документі зроблено акцент на дошкільній освіті, вивченні посадовцями англійської мови, дозвіллі. Автором показано, що даний документ не є прогресивним, а просто відповідає вимогам сучасності в умовах євроінтеграційного вибору України. Законом передбачено, що: на вокзалах, автовокзалах, аеропортах, у деяких видах транспорту інформація має дублюватися англійською мовою (впродовж двох років після вступу в дію закону); інформація про культурні заходи, архівні документи, музейні експонати повинна мати англійську версію (впродовж двох років після вступу в дію закону); використання англійської для навчання в садочках та інших дошкільних закладах для малечі (з вересня 2026 року); після закінчення воєнного стану державні працівники з рівнем англійської B2 і вище почнуть отримувати 10% надбавки.

У статті описано перспективну роль англійської мови в Україні, що має затвердитися в Україні як міжнародна мова країни. Цей документ просто відповідає вимогам сучасності та описує сьогоденні потреби пересічних громадян та вимоги до державних службовців.

Зараз спотерігається інша загальноукраїнська тенденція — загальнодержавна відмова від російської мови. Наша українська мова досить гарна проте вона не є загальновизнаною міжнародною мовою.

На перший план висувається потреба розроблення механізмів запровадження англійської вивчення в усіх сферах життя. Підвищення престижності праці викладачів англійської мови, оскільки у державних закладах їх висока плинність. Встановлення однакової заробітної плати як в державному так і приватному секторі. Усі вищенаведені заходи, будуть мотивувати викладачів іноземної мови, у тому числі у дошкільних закладах, початковій школі та середній школі, та сприятимуть зменшенню плинності кадрів у державних закладах. У подальшому передбачити після закінчення навчання у ВНЗ за державним бюджетом вчителі, вихователі, що закінчили спеціальність, пов'язані з викладанням англійської мови у дошкільних закладах, початковій та середній школі.

It is described that English is an international language and at the same time it is the main language in the EU. Ukraine's efforts to join the EU and prospective membership in it, further integration in all spheres of life necessitate the need to study and know the English language as best as possible. The article shows that the state plays an important role in the introduction of the English language, which can create favorable conditions for its development. It is characterized that for the introduction of the English language in Ukraine, appropriate regulatory and legal support has been developed. This document focuses on preschool education, English language learning by officials, and leisure time. The author shows that this document is not progressive, but simply meets the requirements of modernity in the conditions of Ukraine's European integration choice. The law stipulates that: at railway stations, bus stations, airports, in some modes of transport, information must be duplicated in English (within two years after the entry into force of the law); information on cultural events, archival documents, museum exhibits must have an English version (within two years after the entry into force of the law); the use of English for teaching in kindergartens and other preschool institutions for children (from September 2026); after the end of martial law, government employees with English level B2 and above will start receiving a 10% bonus. The article describes the promising role of the English language in Ukraine, which should be established in Ukraine as the international language of the country. This document simply meets the requirements of modern times and describes today's needs of ordinary citizens and requirements for public servants. Now another all-Ukrainian trend is being observed — a nationwide rejection of the Russian language. Our Ukrainian language is quite good, but it is not a universally recognized international language. The need to develop mechanisms for the introduction of English learning in all spheres of life is brought to the fore. Increasing the prestige of the work of English language teachers, as their turnover is high in state institutions. Establishing equal wages in both the public and private sectors. All of the above measures will motivate foreign language teachers, including in preschool, primary and secondary schools, and will contribute to reducing staff turnover in public institutions. In the future, after graduating from higher education institutions, state budget teachers, educators who have completed a specialty related to teaching English in preschools, primary and secondary schools will be provided.

Ключові слова: державне регулювання, міжнародна мова, нормативно-правові акти, глобальність, масштабність.

Key words: British idioms, international language, methods of creation, globality, scale.

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

Англійська у ХХІ столітті отримала зовсім іншій статус, ставши мовою міждержавного спілкування, мовою технологій і наукових досліджень, різноманітних об'єднань та організацій, що актуалізує потребу вивчення англійської та володіння нею як пересічними громадянами, так і посадовцями. Особливі умови становлення і розвитку англійської мови спричинені витісненням російської мови внаслідок агресії, що активізувало членство в ЄС. Англійська мова отримала зовсім іншу роль у світі, що активізує потребу з боку української держави розроблення механізмів її впровадження та удосконалення в системі освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

У першій чверті ХХІ століття англійська мова отримала особливе значення, оскільки це мова міжнародного спілкування, історії, економіки та державного управління також. Тема освіти завжди привертала увагу українських науковців, зокрема, І. М. Шоробура, М. В. Болдуєва, Л. Маташвілі, В. М. Захорольської. Проте мовним питанням та проблемі вивчення англійської мови серед науковців державного управління не при-

ділено уваги. Лінгвісти завжди акцентують увагу на потребі вивчення англійської мови. Зокрема, Ю. Зацний досліджував ґрунтовно фразеологізми наприкінці ХХ століття та на початку ХХІ століття, проте у першій чверті ХХІ століття американська англійська досить сильно поповнювалася новими фразеологізмами за рахунок світових подій, за рахунок нових хвиль еміграції до США.

Окремі аспекти англійської мови вивчали В.В. Ревенко (заголовки інтернет-видань), Н Глушаниця (художні тексти та їх переклад на рідну мову), С. Новоселецька (топонімічні назви), Т. Яковчук (топонімічні назви), А. Максимова (становлення, методологію) [2, 3, 5, 6, 7, 8] тощо. Проте всі вищезазначені наукові роботи є фрагментарними та не розкривають особливостей американської англійської у сучасному світі.

Отже, підсумовуючи вищенаведене українські лінгвісти вивчають багатобічно англійську, проте для науковців з державного управління величезний фронт роботи, пов'язаний з роботою механізмів впровадження та розвитку англійської мови в Україні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є вивчення механізмів державного регулювання запровадження англійської мови в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У ХХІ столітті розвиток суспільства став глобалізаційним, що сприяло появі в англійській мові нових словотвірних форм, нових словосполучень та створило передумови запозичення нових слів з інших мов. Процеси глобалізації не оминули розвиток англійської мови, зокрема, раніше англійська передавала інформацію про інновації, а зараз динамічне створення технологій по всьому світу обумовило розвиток мови та потребу створення нових слів. У ХХІ столітті підвищився статус США, що спричинило поширеність мови по всьому світу. Водночас дипломатичні відносини між країнами та політична ситуація між країнами вплинула на розвиток американської англійської. Зокрема, поступове потепління у відносинах між Росією та США, а потім погіршення міждержавних відносин внаслідок нападу Росії на Україну. Масовий туризм також обумовив потребу існування та функціонування єдиної мови, якою стала американська англійська. Створення ЄС, також вплинуло на розвиток американської англійської, оскільки цією мовою почали спілкуватися у самих віддалених частинах країн ЄС. Поширення COVID-19 з Китаю по всьому світу обумовив поширення лексики пов'язаної з цією темою в європейських країнах, Північній та Південній Америці та стимулював створення нових слів і виразів у зв'язку з переходом на роботу і життя онлайн. Водночас сидіння вдома обумовило появу нових слів та виразів в сфері відпочинку, спорту та дозвілля. COVID-19 став поштовхом до інтенсивного використання інтернет-технологій та онлайн-спілкування.

Англійська розвивається у досить специфічний час. З одного боку наприкінці ХХ століття визначилося чітке

лідерство американської англійської та як результат стала мовою світової спільноти. Американська англійська визнана офіційною діловою мовою (мовою контрактів, угод).

Підсумовуючи вищенаведене, англійська мова стала не тільки міжнародною мовою, але і світовим надбанням в сфері культури, медицини, інженерії, історії, державного управління.

Англійська стала провідною мовою і внаслідок чого на початку першої чверті ХХІ століття нові слова в країні так і за її межами почали наповнювати її словниковими словами і виразами.

Сучасна англійська мова передає ціннісні настанови та пріоритети світової спільноти. Подібний хід подій обумовлює потребу вжиття активних заходів з боку держави щодо поширення англійської мови як мови міжнародного спілкування в Україні.

Євроінтеграційні прагнення України визначають, зокрема, і визнання європейських стандартів у сфері мовної політики. Зміна статусу англійської мови в Україні — це потреба і перспективний стратегічний крок на шляху до членства нашої держави в ЄС. До червня 2024 року не існувало спеціального нормативно-правового акту, який би регулював роль та місце англійської мови як мови міжнародного спілкування в Україні. Тому МКІП активно долучилося до розробки, щоб підвищити ключову в умовах процесу глобалізації компетенцію українців. Крім того, членство нашої держави в ЄС неможливе без підвищення статусу англійської, за інформацією т. в. о. Міністра культури та інформаційної політики України Ростислав Карандеєв.

Отже, насправді Верховна Рада у другому читанні ухвалив законопроект № 9432 щодо застосування англійської мови в Україні. Прийняття цього закону наближає Україну до членства в Європейському Союзі та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, науки, освіти та органів влади. Відтепер англійська набуває статусу мови міжнародного спілкування в Україні, як зазначає Антон Гура.

Так, 4 червня Верховна рада в другому читанні ухвалила законопроект № 9432 про застосування англійської мови в Україні. Насправді цей законопроект визначає категорію посад, кандидати на які мають володіти англійською мовою. Серед них:

— державні службовці категорії "А", а також "Б" і "В", перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України;

— голови місцевих державних адміністрацій, їхні заступники

— працівники органів місцевого самоврядування (крім виборних), основні посадові обов'язки яких передбачають виконання функцій з міжнародного співробітництва;

— військовослужбовці офіцерського, сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України;

— поліцейські середнього і вищого складу Національної поліції України, посади начальницького складу інших правоохоронних органів, посади начальницького складу служби цивільного захисту, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України;

— прокурори;
— працівники податкових та митних органів, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України;

— керівники, члени виконавчого органу, члени наглядової ради (ради директорів) та інші посадові особи державних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких більш ніж 50 відсотків акцій (часток) належать державі;

— керівники державних наукових установ;
— керівники закладів вищої освіти.

Крім того, законопроект сприяє розповсюдженню англійської мови у сферах освіти, культури, транспорту та медицини. Наприклад:

— обов'язкове вивчення англійської дітьми старшого дошкільного віку

— інформаційні вказівники про туристичні об'єкти, а також оголошення на транспортних вузлах подаються англійською мовою

— інформація про заклади охорони здоров'я може подаватися англійською мовою.

Відповідно до закону, держава забезпечує обов'язкове вивчення англійської мови та сприяє вивченню інших мов міжнародного спілкування в закладах освіти різних рівнів незалежно від форм власності. Законом передбачено, що англійська мова може використовуватися у Збройних силах України, Національній гвардії як мова міжнародного спілкування [1].

Документом передбачено розроблення та затвердження державної цільової програми щодо сприяння вивченню та застосуванню англійської мови. У такій програмі, зокрема, мають бути враховані особливості забезпечення кінотеатрами демонстрації іноземних фільмів англійською мовою з дотриманням вимог, установлених законом "Про забезпечення функціонування української мови як державної".

Окрім того, законом передбачено, що: на вокзалах, автовокзалах, аеропортах, у деяких видах транспорту інформація має дублюватися англійською мовою (впродовж двох років після вступу в дію закону); інформація про культурні заходи, архівні документи, музейні експонати повинна мати англійську версію (впродовж двох років після вступу в дію закону); використання англійської для навчання в садочках та інших дошкільних закладах для малечі (з вересня 2026 року); після закінчення воєнного стану державні працівники з рівнем англійської B2 і вище почнуть отримувати 10% надбавки.

Верховна рада України ухвалила законопроект № 9432 про англійську мову, що визначає її мовою міжнародного спілкування. Про це у своєму телеграм-каналі повідомив заступник голови Комітету ВРУ з питань молоді та спорту і голова Підкомітету з питань національно-патріотичного виховання Василь Мокан.

Закон унормовує особливості застосування англійської мови в роботі органів влади, органів місцевого самоврядування, у сферах освіти, культури, транспорту, охорони здоров'я.

Окрім того, закон передбачає:

— вивчення англійської мови у дитсадках;
— надбавку держслужбовцям за володіння англійською у розмірі 10% окладу;
— дублювання сайтів органів влади англійською;

— показ англійських фільмів у кінотеатрах мовою оригіналу з субтитруванням українською (згідно з законом про державну мову, кількість таких сеансів не може перевищувати 10%).

На сьогоднішній день на онлайн-платформі EF англійську мову вивчають 21606 публічних службовців. З них 20461 — державні службовці і 2163 представників органів місцевого самоврядування. Кожний десятий державний службовець вивчає англійську разом із Eng4PublicService. Про це зазначила Голова НАДС Наталія Алюшина в інтерв'ю "Суспільному", коментуючи механізми реалізації Закону "Про застосування англійської мови в Україні".

За її словами, у проєкті Eng4PublicService представлені 1098 органів державної влади та місцевого самоврядування. А загалом 7596 публічних службовців отримали понад 16222 сертифікатів про підвищення кваліфікації.

"Ми підписали меморандум із найбільшою в світі онлайн-школою Education First English Learning Solutions. І вже у лютому 2023-го відкрили проєкт для усіх публічних службовців. Ми запропонували колегам очевидні переваги онлайн школи. Серед них — цілодобовий доступ з різних девайсів, можливість користуватися мобільним додатком, персоналізоване навчання, модулі, адаптовані під українські реалії та професійні вимоги", — наголосила Наталія Алюшина.

За словами очільниці НАДС, у компанії EF врахували воєнні ризики України і розробили мобільний застосунок, який дозволяє навчатися в умовах блекауту, оновлюючи результати, коли вмикаються світло. "Ми навіть жартуємо між собою про те, що англійська сама себе не вивчить, і тому запроваджуємо наші практики на всю країну", — підкреслила Наталія Алюшина.

За словами очільниці Агентства, навчання на платформі є безкоштовним для публічних службовців. "Це принципова позиція можливість відповідального бізнесу. Партнери з Education First вражені тим, як Україна б'ється за свою свободу і без роздумів надали нам цю можливість. Усі ми усвідомлюємо, що українці, зокрема державні службовці, мають мовити англійською, аби світ бачив, як країна бореться і перемагає", — підкреслила Наталія Алюшина [4].

Основною проблемою впровадження англійської мови у дошкільних закладах низька заробітна плата, тому виникає проблема з кадровим забезпеченням. На сьогоднішній день заробітна плата викладача англійської мови в приватному садочку 20000 грн, а в державному садочку 8000 грн. Заробітна плата викладача англійської мови в початковій та середній школі державної форми власності від 8000 до 13000 грн в залежності від стажу та компетенцій викладача, а в приватних школах складає від 20000 до 25000 грн. Потрібно вирівнювати заробітну плату викладачам англійської у державному та приватному секторах.

Характеризуючи нормативно-правовий акт про статус англійської мови в Україні, доцільно зазначити, що він відповідає вимогам сучасності. Перевагою його є те, що у документі зазначається потреба вивчення англійської мови дітьми дошкільного віку. У зазначеному нормативно-правовому акті заохочується знання іноземної мови держслужбовцями.

Заслугує на увагу вимога щодо дублювання сайтів органів влади англійською це на нашу думку один з напрямків підготовки членства України в ЄС.

Значною перевагою серед заходів поширення англійської мови серед населення є можливість пересічної людині подивитися англійський фільм мовою оригіналу з субтитрами на українській. Проте відповідно до цього нормативно-правового акту кількість сеансів не може перевищувати 10%.

Зараз спотерігається інша загальноукраїнська тенденція — загальнодержавна відмова від російської мови. Наша українська мова досить гарна і милозвучна, проте вона не є загальновизнаною міжнародною мовою та мовою міжнародного спілкування.

На перший план висувається потреба розроблення механізмів запровадження англійської вивчення в усіх сферах життя. Підвищення престижності праці викладачів англійської мови, оскільки у державних закладах їх висока плинність. Встановлення однакової заробітної плати як в державному так і приватному секторі для викладачів іноземної мови. Усі вищенаведені заходи, будуть мотивувати викладачів іноземної мови, у тому числі у дошкільних закладах, початковій школі та середній школі, та сприятимуть зменшенню плинності кадрів у державних закладах.

Важливим напрямом роботи держави та державних органів є розроблення механізмів підвищення престижності праці викладачів та викладачів англійської мови.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Англійська стала мовою міжнародного спілкування, ділової комунікації та мовою ЄС. Розбудова цивілізованої сучасної України потребує знання на продвинутому рівні англійську мову як посадовцями так і пересічними громадянами. Важливим стратегічним кроком для розвитку України стало прийняття закону України щодо статусу англійської мови на території України. Перспективами подальших наукових досліджень є прогнозування напрямів розвитку англійської мови, передбачення можливих проблем при їх вивченні та механізмів їх вирішення.

Література:

1. Володимир Зеленський підписав закон про засотування англійської мови в Україні. Режим доступу: <https://zaxid.net/news/> (дата звернення 8 жовтня 2024).
2. Максимова А. Лінгвальні параметри функціонування американської англійської мови та їх реалізація у ХХІ століття *Studia Methodologica*. 2024. № 57. С. 128—137.
3. Максимова А.Я. Процеси глобалізації та завдання англійської фразеології. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Філологія*. 2023. №4. Видавничий дім "Гельветика" Суми. С. 28—31.
4. Наталія Алюшина в ефірі "Суспільного" розповіла про механізми вивчення публічними службовцями англійської. Режим доступу: [https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-v-efiri-suspilnoho-rozpovila-pro-](https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-v-efiri-suspilnoho-rozpovila-pro-mekhanizmy-vyvchennia-publichnymy-sluzhbovtsiamy-anhliiskoi)

mekhanizmy-vyvchennia-publichnymy-sluzhbovtsiamy-anhliiskoi (дата звернення 8 жовтня 2024).

5. Подп'ятнікова А. Я. Мотиваційний механізм державного регулювання розвитку транзитного потенціалу. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*, 2014. № 4 (23). Дніпропетровськ, ДРІДУ НАДУ. С. 120—129.

6. Подп'ятнікова А. Я. Особливості розвитку демократичного транзиту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. К.: Видавничий дім "Гельветика". С. 7—14.

7. Kapral I., Usova I., Maksymova A., Yefymenko T., Boyko S. Peculiarities of Advertising Information Representation in the English-Language Mass Media Discourse. *World Journal of English Language*. Sciedu Press, vol. 13 (4), p. 1—37.

8. Myronova N., Maksymova A., Senchylo-Tatlilioglu N., Kostyuchok P., Nastenko S. Linguistic divergence in the context of globalization: an analysis of linguistic changes and its impact on cultural identity. *Ad Alta Journal of interdisciplinary research*. 2024. Vol. 14, issue 1, special issue XLIII. pp. 129—134.

References:

1. zaxid.net (2024), "Volodymyr Zelenskyi signed the law on the use of the English language in Ukraine", available at: <https://zaxid.net/news/> (Accessed 8 Oct 2024).
 2. Maksymova, A. (2024), "Linguistic parameters of the functioning of the American English language and their implementation in the XXI century", *Studia Methodologica*, vol. 57, pp. 128—137.
 3. Maksymova, A.Ya. (2023), "Globalization processes and tasks of English phraseology", *Slobozhans'kyi naukovy visnyk. Seriya: Filolohiia*, vol. 4, pp. 28—31.
 4. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), "Nataliya Alyushina spoke on the air of "Suspilny" about the mechanisms of learning English by civil servants", available at: [https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-v-efiri-suspilnoho-rozpovila-pro-](https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-v-efiri-suspilnoho-rozpovila-pro-mekhanizmy-vyvchennia-publichnymy-sluzhbovtsiamy-anhliiskoi)
 5. Podp'iatnikova, A.Ya. (2014), "Motivational mechanism of state regulation of transit potential development", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. prats'*, vol. 4 (23), pp. 120—129.
 6. Podp'iatnikova, A.Ya. (2019), "Features of the development of democratic transit in Ukraine", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 5, pp. 7—14.
 7. Kapral, I. Usova, I. Maksymova, A. Yefymenko, T. and Boyko, S. (2023), "Peculiarities of Advertising Information Representation in the English-Language Mass Media Discourse", *World Journal of English Language*. Sciedu Press, vol. 13 (4), pp. 1—37.
 8. Myronova, N. Maksymova, A. Senchylo-Tatlilioglu, N. Kostyuchok, P. and Nastenko S. (2024), "Linguistic divergence in the context of globalization: an analysis of linguistic changes and its impact on cultural identity", *Ad Alta Journal of interdisciplinary research*, vol. 14, issue 1, special issue XLIII, pp. 129—134.
- Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.*

Ю. С. Навроцька,
магістрант кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет
України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9422-6718>

Р. І. Пашов,

к. філос. н., доцент, старший викладач кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5824-2641>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.258

ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА РОЗБУДОВИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Y. Navrotska,

Master's student of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

R. Pashov,

Phd of Philosophy, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Theory
and Practice of Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

PREVENTING CORRUPTION AND ENSURING CHARITY AS A KEY TO THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY

У статті проаналізовано та уточнено поняття "корупції" та "добročесності". Уточнена актуальність та нагальність вирішення питань запобігання корупції та розвитку доброчесності в Україні, яка зумовлена внутрішніми (неефективність внутрішньої політики, затримка соціального та економічного розвитку) та зовнішніми (європейські та євроатлантичні інтеграційні прагнення) факторами. З'ясований взаємозв'язок запобігання корупції, розвитку доброчесності та розбудови громадянського суспільства. Розвинене громадянське суспільство сприяє розвитку доброчесності та запобігання корупції, і навпаки — запобігання корупції та розвиток доброчесності сприяють активізації громадянського суспільства.

Охарактеризовані основні ознаками доброчесності виступають чесність та правдивість, прозорість та відкритість, уникнення конфлікту інтересів, відповідальність та підзвітність, постійне вдосконалення посадовців та захист викривачів проявів корупції.

Розглянуті ефективні механізми запобігання корупції, серед яких діяльність засобів масової інформації (інформування суспільства щодо важливості запобігання корупції та негативного впливу корупції на розвиток держави) та активна діяльність інститутів громадянського суспільства (контроль за діяльністю органів публічної влади, виявлення корупції, формування нетерпимості к проявам корупції). Завдяки активній діяльності громадянського суспільства можливо підвищити рівень прозорості, відкритості, правдивості та чесності в діяльності органів публічної влади, що сприятиме запобіганню корупції та розвитку доброчесності.

Визначено, що для запобігання корупції та розвитку доброчесності в Україні необхідно застосовувати системний підхід, а розбудова громадянського суспільства є нерозривно пов'язана із запобіганням корупції та розвитком доброчесності в Україні.

Запропоновані напрямки подальших досліджень: аналіз досвіду розвитку доброчесності та запобігання корупції в країнах, які знаходились у стані війни. Таке дослідження дозволить виявити можливі шляхи підвищення ефективності запобігання корупції та розвитку доброчесності в Україні в сучасних умовах.

The article analyzes and specifies the concepts of "corruption" and "honesty". The relevance and urgency of solving the issues of preventing corruption and developing integrity in Ukraine, which is caused by internal (inefficiency of domestic policy, delay in social and economic development) and external (European and Euro-Atlantic integration aspirations) factors, are specified. The relationship between the prevention of corruption, the development of integrity and the development of civil society is clarified. A developed civil society contributes to the development of integrity and the prevention of corruption, and vice versa — the prevention of corruption and the development of integrity contribute to the activation of civil society.

Honesty and truthfulness, transparency and openness, avoidance of conflict of interests, responsibility and accountability, continuous improvement of officials and protection of whistleblowers of corruption are characterized as the main signs of integrity.

Effective mechanisms for the prevention of corruption are considered, including the activities of the mass media (informing society about the importance of preventing corruption and the negative impact of corruption on the development of the state) and the active activities of civil society institutions (control over the activities of public authorities, detection of corruption, formation of intolerance to manifestations of corruption). Thanks to the active activity of civil society, it is possible to increase the level of transparency, openness, truthfulness and honesty in the activities of public authorities, which will contribute to the prevention of corruption and the development of integrity.

It was determined that a systematic approach should be used to prevent corruption and develop integrity in Ukraine, and the development of civil society is inextricably linked to the prevention of corruption and the development of integrity in Ukraine.

Suggested directions for further research: analysis of the experience of development of integrity and prevention of corruption in countries that were in a state of war. Such research will reveal possible ways to increase the effectiveness of corruption prevention and development of integrity in Ukraine in modern conditions.

Ключові слова: корупція, доброчесність, громадянське суспільство, публічне управління, держава, антикорупційні заходи.

Key words: corruption, integrity, civil society, public administration, state, anti-corruption measures.

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

На сучасному етапі розвитку української держави особливе місце займають питання боротьби із корупцією, сприяння розвитку доброчесності та розбудови громадянського суспільства. Актуальність цих питань зумовлена внутрішніми та зовнішніми факторами.

Так, внутрішнім фактором є те, що корупція наразі є однією із найбільших проблем розвитку держави, адже вона пронизує різні суспільні сфери — державне управління, освіту, бізнес, медицину тощо. Наявність корупції знижує рівень довіри населення до публічної влади, знижує ефективність реалізації внутрішньої політики та розвитку держави загалом.

Зовнішній фактор актуалізації питань запобігання корупції, сприяння розвитку доброчесності та розбудови громадянського суспільства зумовлений зовнішньополітичним вектором розвитку України. Реалізація європейських та євроатлантичних інтеграційних прагнень української держави передбачає вирішення проблеми корупції, сприяння розвитку доброчесності та активізації громадянського суспільства.

Слід зазначити, що запобігання корупції безпосередньо пов'язане із розвитком доброчесності та розбудовою громадянського суспільства. Поняття корупції та доброчесності є протилежними, тому підвищуючи рівень доброчесності можна сприяти запобігання корупції в державі. А розбудова громадянського суспільства в свою чергу може виступити одним із дієвих механізмів протидії та запобігання корупції.

Тому актуальність проблеми запобігання корупції та забезпечення доброчесності як запорука розбудови громадянського суспільства обумовлена зовнішніми і внутрішніми факторами, які є важливими в аспекті розвитку української держави, її подальшого долучення до ЄС та НАТО.

Останнім часом в Україні відбуваються зміни, спрямовані на зниження рівня корупції та розвитку доброчесності. При цьому проблема корупції досі залишається актуальною для нашої держави, а отже доцільним є подальше дослідження механізмів та інструментів запобігання корупції і сприяння розвитку доброчесності як запоруки розбудови громадянського суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика запобігання корупції виступає предметом досліджень багатьох сучасних вчених, зокрема П. Кириленка, А. Марущака, О. Окопника, В. Ортинського, О. Юдіна. Питання доброчесності досліджували такі науковці, як О. Кириленко, О. Токар-Остапенко, О.Томкіна тощо.

При цьому, деякі аспекти вказаної проблематики наразі є недостатньо вивченими, зокрема взаємозв'язок проблем запобігання корупції та розбудови громадянського суспільства, а також специфіка сприяння розвитку доброчесності в сучасних умовах розвитку української держави. Тому доцільним та необхідним є більш детальне вивчення вказаних аспектів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукової статті є дослідження механізмів та інструментів запобігання корупції та сприяння розвитку доброчесності як запоруки розбудови громадянського суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі проблема корупції є глобальною проблемою, яку вирішують безліч країн світу. Незалежно від рівня розвитку та статусу країни, наявність корупції може негативно впливати на суспільні цінності, ставити під загрозу легітимність влади та знизити рівень міжнародної співпраці.

Як зазначає О. Юдін: "поширення корупції в Україні впливає на розвиток нашої держави, владу та суспільство, становить загрозу демократії, реалізації верховенства права, національній безпеці, становленню громадянського суспільства" [1, с. 42].

Законодавчою базою протидії та боротьби з корупцією в Україні виступають різноманітні нормативно-правові акти, важливе місце серед яких займає Закон України "Про запобігання корупції" від 14 жовтня 2014 року [2].

Відповідно до цього закону корупція визначається як "використання особою, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки (пропозиції) такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка (пропозиція) чи надання неправомірної вигоди особі, або на її

вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей" [2].

При цьому динамічні зміни в сучасному суспільстві впливають на появу нових форм корупції та механізмів її реалізації. З часом ці нові форми корупції маскуються під традиційні та звичайні цінності ділового обороту в суспільстві. Тобто відбувається адаптація корупції відповідно суспільним, економічним та політичним цінностям.

Наявність корупції в державі може призвести до таких негативних наслідків, як:

- зниження рівня економіки та безпеки країни;
- виникнення труднощів із подоланням тоталітарного спаду;
- політична нестабільність та неефективність владних інститутів;
- слабкість держави на міжнародному рівні;
- наявність прогалин в законодавстві;
- недовіра суспільства владі, слабкість громадянського суспільства;
- низький рівень розвитку демократичних цінностей.

Окрім цього, "корупція впливає на усі складові суспільства, що є загрозою сталому розвитку країни, також знижує рівень безпеки в державі і є однією з основоположних причин тіньової економіки" [3, с. 72].

Демократичні перетворення, які наразі відбуваються в українській державі, супроводжуються складними безпековими (повномасштабна війна росії проти України), економічними, політичними та соціальними явищами, що ускладнює процес вирішення проблеми корупції.

Як зазначає О. Окопник: "корупція як негативний соціальний чинник суспільного життя є суттєвою перешкодою для розбудови правової держави та громадянського суспільства в Україні, заважає демократичним перетворенням, зводить нанівець важливі реформаторські починання, не сприяє позитивному іміджу України в міжнародних відносинах" [4, с. 100].

Для вирішення проблеми корупції важливою є антикорупційна діяльність, відповідне нормативно-правове забезпечення та рішучість дій представників публічного управління, керівництва освітнього процесу та інших сфер діяльності.

Взаємопов'язаним із питанням запобігання корупції є забезпечення доброчесності в сфері публічної влади. Це важливе завдання, яке стоїть перед багатьма демократичними державами. Вирішення цих питань є складним та багатограним, тому потребує комплексного та системного підходу до вирішення.

На думку П. Кириленко "важливість формування доброчесної поведінки в різних її аспектах загально визнається, наголошується на її важливості та необхідності для подолання корупції" [5, с. 31].

Визначаючи поняття доброчесності, О. Токар-Остапенко пропонує розуміти це поняття, як "передумови запобігання конфлікту інтересів на публічній службі" [6, с. 39—45], обґрунтовуючи сутність цього поняття в аспекті антикорупційного законодавства. Доброчесність відповідно цьому підходу є морально-етичним показником морально-психологічних та моральних якостей по-

садової особи та слугує ефективним механізмом запобігання конфліктів інтересів при виконанні таких функцій.

Ще одним цікавим підходом до визначення поняття "добročесність" є позиція О. Томкіної, яка зазначає, що добročесність є "принципом державної влади; категорія добročесність належить до фундаментальних категорій науки етики, відображає суб'єктивну форму моралі та означає результат виявлення у поведінці особистості певних стійких позитивних моральних та морально-психологічних якостей і у найзагальнішому вигляді означає високоморальну характеристику її представників, діяльність яких спрямована на досягнення добра (блага) як для кожної окремої людини, так і суспільства в цілому" [7, с. 65-70].

Основними аспектами добročесності посадовців виступають наступні характеристики:

- відкритість та прозорість діяльності посадовців, яка має проявлятися в прийнятті неупереджених рішень, наданні повної інформації громадськості про свою діяльність;

- уникнення конфлікту інтересів, тобто посадовці повинні об'єктивно та неупереджено реалізовувати свої службові обов'язки, приймати рішення відповідно інтересам суспільства, а не в своїх інтересах;

- правдивість і чесність. Важливо, щоб посадовці демонстрували чесність та прозорість в своїй діяльності та взаємодії з громадськістю, надавали правдиву інформацію;

- відповідальність та підзвітність. Цей аспект має проявлятися в відповідальності посадовців за прийнятті рішення, готовності нести відповідальність за помилки або неналежну поведінку. Підзвітність та відповідальність мають регулюватися нормативно-правовими актами;

- постійне вдосконалення посадовців, тобто впровадження механізмів мотивації представників органів публічної влади реалізовувати свої функції, відповідно принципам добročесності;

- захист викривачів, тобто формування та розвиток культури добročесності, підтримка та захист осіб, які сприяли викриттю порушень чи корупції.

Важливими в аспекті запобігання корупції та розвитку добročесності в країні є засоби масової інформації та свобода слова, завданням яких є здійснення інформування населення щодо негативного впливу корупції на розвиток держави та суспільства.

Також "дієвим засобом у боротьбі з корупцією є консультації, що надаються громадянам через мережу правових громадських приймалень, а також роз'яснення щодо антикорупційного законодавства України з метою негативного ставлення до проявів корупції та виявлення факторів, що їм сприяють" [4, с. 101].

Значимим для запобігання корупції в Україні є Національне агентство з питань запобігання корупції, яке приймає комплексну програму заходів щодо протидії корупції кожного року.

Так, "Державна антикорупційна програма на 2023—2025 роки (ДАП) передбачає понад 1000 заходів для зменшення рівня корупції та забезпечення добročесності у 15 сферах" [8]. Органи державної влади реалізують вказані заходи за допомогою Інформаційної си-

стеми моніторингу антикорупційної політики.

Для запобігання корупції та розвитку добročесності Національне агентство з питань запобігання корупції "розробляє та впроваджує антикорупційні стандарти:

- взаємодіє з уповноваженими особами з питань запобігання та виявлення корупції;

- взаємодіє з викривачами корупції;

- взаємодіє з представниками сектору безпеки та оборони;

- проводить антикорупційні експертизи нормативно-правових актів;

- розробляє типові антикорупційні програми, погоджує антикорупційні програми державних органів, стежить за їх виконанням;

- перевіряє державні органи на виконання вимог антикорупційного законодавства;

- розглядає заяви про корупцію [9].

Забезпечення відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади є наступним важливим аспектом сприяння добročесності та запобігання корупції. Досягнути відкритості та прозорості можливо за допомогою впровадження ефективних механізмів контролю за роботою органів державної влади. Такими механізмами контролю є засоби масової інформації, діяльність громадських організацій та інших зацікавлених сторін.

На думку О. Окопник дієвими заходами боротьби та запобігання корупції виступають наступні заходи:

1. Репресивні, які полягають у розкритті корупційних правопорушень і притягненні винних осіб до відповідальності.

2. Превентивні, серед яких підвищення прозорості та добročесності державних структур, забезпечення рівного доступу осіб до державної служби, проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на заняття посад в органах державної влади й місцевого самоврядування, тощо [4, с. 101].

При цьому ключову роль у запобіганні корупції відіграє громадянське суспільство, тому що тільки громадянськість виступає "тією силою, яка здатна розірвати коло системної корупції у державі", без її підтримки, взаємодії з інститутами громадянського суспільства, антикорупційна діяльність органів державної влади видається малоефективною" [10, с. 76].

Інститути громадянського суспільства дозволяють реалізовувати громадський контроль за діяльністю органів публічної влади та за посадовими особами, підвищуючи рівень відкритості та прозорості їх діяльності.

Ефективними механізмами запобігання корупції за участі громадських організацій виступають: "громадські слухання з питань протидії корупції; громадські експертизи і моніторинг наявної інформації; консультації з громадськістю; проведення круглих столів із представниками органів влади, міжнародними, зарубіжними громадськими організаціями; контроль за виконанням рішень влади спрямованих на запобігання корупційним проявам; пропозиції, щодо корегування антикорупційної політики" [1, с. 14]. Розвиток громадянського суспільства сприяє формуванню негативного ставлення до корупції, створює атмосферу нетерпимості до проявів корупції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Затримка розвитку громадянського суспільства, ускладнення економічного та соціально-політичного розвитку країни, а також негативний вплив на міжнародну співпрацю, це лише невелика частка тих проблем які продукує явище корупції в нашій державі. На нашу думку, задля запобігання корупції потрібно забезпечити нормативно-правовий супровід розвитку доброчесності, що є необхідною передумовою розбудови громадянського суспільства. А це потребує постійного вдосконалення існуючої нормативно-правової бази запобігання корупції, яка повинна базуватися на принципах доброчесності та довіри до органів влади.

Держава з низьким рівнем корупції та високим рівнем доброчесності є суспільством активних та відповідальних громадян, де корупція, її рівень, знижується чи зникає за відсутності споживацького попиту на неї. А суспільство активних та відповідальних громадян набуває концепту "активного громадянського суспільства", яке за своєю ідеологією має стати ефективним у запобіганні виникнення корупції, шляхом не лише реалізації контролю за діяльністю органів публічної влади, а й шляхом розвитку доброчесності. Важливою в цьому аспекті є діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції, яке регулярно реалізовує заходи та складає комплексні плани щодо розвитку доброчесності, протидії та запобігання корупції в Україні.

Ефективними механізмами запобігання корупції та розвитку доброчесності є засоби масової інформації та інститути громадянського суспільства. Активна діяльність громадськості в аспекті запобігання корупції сприяє розвитку відкритості, чесності, прозорості та правдивості, що є ознаками розвиненої доброчесності. Таким чином, запобігання корупції та розвиток доброчесності є питанням, яке потребує системного підходу до його вирішення та передбачає подальші наукові дослідження розвитку доброчесності, а також формування "активного громадянського суспільства", особливо в сучасних умовах правового режиму військового стану в Україні.

Література:

1. Юдін О.В. Антикорупційна політика в Україні: шляхи удосконалення: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня "магістр": 281 "Публічне управління та адміністрування". ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 85 с.
2. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 04.05.2024. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/63780.html> (дата звернення 10.09.2024).
3. Марущак А.В. Запобігання корупції та забезпечення доброчесності в органах публічної влади. Вісник студентського наукового товариства "ВАТРА" Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. 2023. Вип. 167. С. 70—75.
4. Окопник О.М. Проблемні питання запобігання корупції в Україні. Наукові записки. Серія: Право. Вип. 12. 2022. С. 99—102.
5. Кириленко П.О. Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції.

Ефективність державного управління. Вип. 1/2 (74/75). 2023. С. 31—35.

6. Токар-Остапенко О.В. Особливості здійснення громадського контролю за доброчесністю та запобігання конфлікту інтересів на публічній службі. Стратегічні пріоритети. 2014. № 4 (33). С. 39—45.

7. Томкіна О. Принцип доброчесності державної влади: постановка проблеми. Вісник Національної академії правових наук України. 2014. № 1 (76). С. 65—70.

8. Державна антикорупційна програма на 2023—2025 роки. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2023. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/derzhavna-antykorrupsijsna-programa-3/> (дата звернення 10.09.2024).

9. Доброчесність та запобігання корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/zapobigannya-ta-vyyavlennya-korrupsiyi/> (дата звернення 10.09.2024).

10. Ортинський В.Л. Роль громадянського суспільства та ЗМІ у боротьбі з корупцією. Європейські перспективи. № 3. 2020 С. 75—80.

References:

1. Yudin, O.V. (2023), "Anti-corruption policy in Ukraine: ways of improvement", Abstract of master's degree qualifying work, 281 "Public management and administration", Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.
 2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On prevention of corruption", available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/63780.html> (Accessed 10 September 2024).
 3. Marushchak, A.V. (2023), "Prevention of corruption and ensuring integrity in public authorities", Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva "VATRA" Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu DTEU, vol. 167, pp. 70—75.
 4. Okopnyk, O.M. (2022), "Problematic issues of corruption prevention in Ukraine", Scientific notes. Series: Law, vol. 12, pp. 99—102.
 5. Kyrylenko, P.O. (2023), "Integrity in public administration: from an ideal to a tool to prevent corruption", Efficiency of public administration, vol. 1/2 (74/75), pp. 31—35.
 6. Tokar-Ostapenko, O.V. (2014), "Peculiarities of public control over integrity and prevention of conflicts of interest in public service", Strategic priorities, vol. 4 (33), pp. 39—45.
 7. Tomkina, O. (2014), "The principle of integrity of state power: statement of the problem", Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, vol. 1 (76), pp. 65—70.
 8. National Agency on Corruption Prevention (2023), "State anti-corruption program for 2023-2025", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/derzhavna-antykorrupsijsna-programa-3/> (Accessed 10 September 2024).
 9. National Agency on Corruption Prevention (2023), "Integrity and prevention of corruption", [Online], available at: <https://nazk.gov.ua/uk/zapobigannya-ta-vyyavlennya-korrupsiyi/> (Accessed 10 September 2024).
 10. Ortynskyi, V.L. (2020), "The role of civil society and mass media in the fight against corruption", European perspectives, vol. 3, pp. 75—80.
- Стаття надійшла до редакції 02.10.2024 р.*

К. В. Науменко,
аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8822-3070>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.263

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

К. Naumenko,
Postgraduate student of the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management

PROBLEMS OF ENSURING TAX SECURITY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У статті акцентовано увагу на складнощах, пов'язаних із забезпеченням податкової безпеки в умовах військового стану, зокрема на необхідності підтримання балансу між економічною стабільністю, підтримкою бізнесу, соціальними потребами громадян та фінансуванням оборонного сектору.

Проаналізовано, як швидкі та непередбачувані зміни впливають на податкову систему, яка є одним із ключових елементів економічної стійкості та соціального захисту. Розглянуто вплив військових подій на податкову політику та необхідність оперативного реагування для збереження стабільності економіки.

Оцінено нормативно-правові нововведення та їхній вплив на податкову систему в умовах війни. Узагальнено існуючі дослідження в цій галузі, що дозволило визначити ефективність впроваджених реформ, ідентифікувати основні ризики та запропонувати можливі шляхи вдосконалення податкової системи.

Запропоновано оновлене та більш точне визначення поняття податкової безпеки в умовах воєнного стану, що враховує сучасні виклики та загрози.

In this article, the author examines the complexities of ensuring tax security under martial law, with a focus on maintaining a balance between economic stability, business support, citizens' social needs, and defense sector funding. These challenges are particularly relevant during military conflicts, where rapid and unpredictable changes put significant pressure on the tax system, which is a crucial element of economic resilience and social protection. The impact of military events on tax policy is analyzed, highlighting the urgency for rapid and flexible responses to preserve economic stability. The study evaluates how recent legislative changes and regulatory adaptations have influenced the tax system's functioning during wartime, providing a detailed assessment of their effectiveness and implications. This evaluation identifies both strengths and weaknesses in current tax measures, thereby pinpointing areas requiring improvement. Furthermore, existing research in the field is synthesized, offering a comprehensive understanding of the effectiveness of tax reforms implemented under martial law. This synthesis allows the author to identify key risks and challenges, such as reduced revenue, increased risks of tax evasion, and the need for continued business support. Based on this analysis, practical ways to enhance the system's resilience are proposed, ensuring its capability to support economic activities and meet the needs of citizens, even in the face of conflict.

An important contribution of this article is the introduction of a refined definition of tax security under martial law, considering contemporary challenges and threats. This new definition emphasizes the importance of adaptability, flexibility, and maintaining a reliable revenue flow while addressing the risks associated with fraud and financial crimes that may intensify during periods of instability. The author also presents recommendations for leveraging technological advancements, such as data analytics and digital platforms, to improve tax administration and compliance. These tools are seen as critical for helping tax authorities better monitor and manage compliance, thus strengthening the tax system against wartime pressures. This comprehensive analysis ultimately aims to provide insights into how tax security can be sustained as a fundamental pillar of economic stability, ensuring the country's resilience during periods of crisis and beyond.

Ключові слова: податкова безпека, військовий стан, національна безпека, соціальні програми, фінансові механізми, оптимізація податкової політики.

Key words: tax security, martial law, national security, social programs, fiscal mechanisms, tax policy optimization.

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

Фінансування оборони та забезпечення соціальних програм в умовах воєнного стану, завжди потребувало значних фінансових ресурсів для забезпечення безпеки держави. Оскільки, податки є основним джерелом наповнення державного бюджету, з якого фінансуються військові витрати, закупівля зброї, логістика, медична допомога та підтримка внутрішньо переміщених осіб, існує потреба у перегляді ключових понять та концепцій пов'язаних із податковою безпекою громадян, податковою безпекою суб'єктів господарювання та податковою безпекою держави під час війни.

Перш за все, це пов'язано з тим, що зниження рівня податкової безпеки держави, може призвести до катастрофічних наслідків для національної безпеки загалом. Так, нестача ресурсів для підтримки армії, та соціальних програм, гальмування розвитку підприємництва та послаблення внутрішньої безпеки країни безпосередньо вплинуть на її обороноздатність. Якщо держава не зможе покрити ці витрати через зниження податкових надходжень, це може суттєво знизити військову ефективність, що в умовах війни є неприпустимим ризиком.

Тому, з метою мінімізації таких ризиків, за відсутності можливостей забезпечити економічні потреби країни для її захисту, мають бути задіяні додаткові фінансові механізми, основані на оптимальних економічних розрахунках мобілізаційного ресурсу країни.

Разом з тим, збільшення податкового навантаження на громадян може створити напруження в соціальному середовищі, що також є значним ризиком політичної дестабілізації в середині країни, особливо в умовах ворожих інформаційних атак спрямованих на розкачування суспільства. Так, є необхідність в оптимізації податкової політики, спрямованої, з одного боку на забезпечення основних соціальних потреб, а з іншого, на збільшення податкових надходжень.

Таким чином, в умовах воєнного стану, теоретико-методологічний апарат сформований на розумінні податкової безпеки у соціальному контексті не працює. Мають бути створені нові концептуальні підходи до тлу-

мачення податкової безпеки, як явища, що характеризує стан захищеності податкових інституцій.

В свою чергу, концепція податкової безпеки повинна бути основана не на принципах: "усе для забезпечення комфортного соціально — економічно життя громадянина", а на принципах: "усе для перемоги". Для цього потрібно переглянути, як податкове законодавство, так і саме уявлення про податкову безпеку в умовах воєнного стану, забезпечивши належний рівень інформаційно — просвітницької роботи в країні на рівні суб'єктів державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Війна викликає значні економічні дисбаланси, такі як скорочення виробництва, зниження доходів, порушення ланцюгів постачання та зростання безробіття. Все це знижує податкову базу і призводить до зменшення надходжень до бюджету, що в свою чергу знижує рівень податкової безпеки. Згідно з Господарським кодексом України, податкова політика повинна забезпечувати економічно обґрунтоване податкове навантаження на суб'єкти господарювання, стимулювати економічну діяльність та дотримуватися принципів соціальної справедливості [1]. Разом з тим, повномасштабне вторгнення російської федерації змусило Україну внести зміни до бюджетної системи, адаптуючи податкове законодавство до умов воєнного стану, включаючи нові закони та регулювання, що спрощують адміністрування податків.

Війна внесла корективи в процедури звітності. Так, згідно підпункті 69.1 пункту 69 підрозділу 10 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України, платники податків звільняються від відповідальності за невчасне виконання обов'язків за умови їх виконання після завершення воєнного стану.

Зупинка податкових перевірок, окрім фактичних, камеральних та позапланових документальних перевірок, значною мірою зменшила податкові ризики пов'язані із погіршенням роботи бізнесу. А основними джерелами доходів Державного бюджету стали міжнародна фінансова допомога та податки з доходів і прибутків підприємств.

В таких умовах відновлено митні платежі для поповнення бюджету. Очікується зростання доходів завдяки відновленню економічної активності та міжнародній підтримці.

З метою покращення організаційних заходів, спрямованих на вдосконалення роботи митної служби, Верховна Рада ухвалила законопроект № 6490-д, який спрямований на перезавантаження Митної служби України та реформування процедур відбору та атестації посадових осіб. Цей законопроект має на меті подолання корупції, бюрократії та сірих схем імпорту, оскільки щорічно через контрабанду бюджет втрачає значні кошти (близько 80—150 млрд грн) [2]. Планується проведення конкурсного відбору на посаду голови Держмитслужби, залучення міжнародних експертів для забезпечення прозорості та об'єктивності цього процесу, проведення одноразової атестації посадових осіб з метою перевірки їх професійної компетенції та доброчесності, а також скасування погоджень з Міністром фінансів для більш незалежної роботи служби. Крім того, передбачено впровадження автоматизованої системи ризиків, яка дозволить більш ефективно виявляти спроби контрабанди та митні порушення. Влада також планує створити електронний реєстр митних порушень для забезпечення прозорості та можливості громадського контролю. Таким чином, комплекс цих заходів має підвищити ефективність роботи Митної служби, зменшити корупційні ризики та забезпечити стабільні надходження до державного бюджету.

Ти не менш, позитивно оцінюючи зміни в податковому адмініструванні існують думки, щодо перегляду деяких з них. Особливо це стосується оподаткування доходів нерезидентів та відновлення певних видів податкових перевірок. Так, зупинені перевірки за трансфертним ціноутворенням і податком на прибуток створюють ризики зниження податків на суму близько 8,7 млрд. гривень [3]. Крім того, спостерігається зростання кількості податкових боржників та їх заборгованості, що вимагає відновлення заходів із погашення податкового боргу та контролю за нерезидентами [4]. За період за 2020—2023 рр. кількість боржників серед юридичних осіб зросла на 73%, а серед фізичних осіб — у 4,5 раза. Податковий борг збільшився на 40% і 46% відповідно. До причин слід віднести і те, що розвиток інформаційного суспільства в Україні спричиняє зміни в державному управлінні, включаючи оподаткування. Тому, з метою мінімізації таких ризиків, як вважає дослідник [5], це потребує впровадження ефективних механізмів електронної звітності, що має покращити процес звітності, проте він в свою чергу потребує узгодження форматів електронно-цифрових підписів, доступу до інформації,

Таблиця 1. Визначення поняття податкова безпека

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
І. О. Цимбалюк	Стан податкової сфери держави, який характеризується захищеністю інтересів суб'єктів податкових відносин, стійкістю та економічною незалежністю податкової системи, стабільністю податкового законодавства, здатністю системи до розвитку та вдосконалення, своєчасним виявленням і запобіганням потенційних загроз у сфері оподаткування, а також здатністю системи оподаткування реалізовувати всі функції податків: фінансову, регулюючу та соціальну, з метою узгодження інтересів держави та платників податків.	[8, с. 18]
В. Я. Чугунов	Визначає податкову безпеку як такий стан національного податкового простору, при якому досягається збалансування фінансних потреб уряду та економічних інтересів платників податків у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Сутність податкової безпеки полягає в достатньому фінансовому забезпеченні податковими надходженнями виконання державою основних і додаткових функцій на різних рівнях, базуючись на виваженій податковій політиці, яка не перешкоджає розвитку бізнес-середовища, створюючи умови для стабільного та збалансованого соціально-економічного розвитку країни.	[9, с. 40]
А. М. Соколовська	Здатність використання податків для балансування між виконанням завдань фінансової консолідації та створенням умов для економічного зростання	[10, с. 44]
М. В. Диха	Вважає податкову безпеку станом оподаткування в країні, де забезпечується гармонізація інтересів платників та держави через встановлення обґрунтованих податків, справедливості оподаткування та чіткості стягнення податків на основі ефективного податкового законодавства.	[11]
М. І. Вихлюк	Розглядає податкову безпеку в правовому контексті як процес регулювання податкової системи шляхом створення умов справедливого оподаткування та декларування цих умов у законодавчих актах, що допомагає зменшити зловживання у розподілі бюджетних ресурсів.	[12; 33].
С. С. Голіков	Податкова безпека включає контроль за податковою системою та створення умов справедливого оподаткування суб'єктів суспільного відтворення, а також декларацію цих умов у законодавстві.	[13].

Джерело: сформовано на основі [8—13].

строків платежів та відшкодування коштів, зокрема для сільськогосподарських підприємств.

Неможливо оминути і корупційну складову в умовах мінімізації податкових ризиків. Так, згідно з даними Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), митниця займає перше місце за рівнем поширеності корупції. Корупційний досвід підтвердили 35,2% опитаних, і ще 35,2% респондентів зазначили, що мали досвід конкретних ситуацій, пов'язаних із корупцією. Крім того, 27,1% опитаних, які мали справу з митною сферою, повідомили, що працівники митниці ініціювали корупційні дії. Цей показник серед інших сфер і утримує лідерську позицію протягом останніх трьох років [6], [7].

Усе це, та багато інших податкових ризиків, які визначають рівень податкової безпеки держави в умовах воєнного стану потребує суттєвого перегляду за загальної її концепції у такий період. Окрім того, що інформація має бути оптимально розподілена, включаючи впровадження автоматизованих систем обміну, та інших процедур пов'язаних із прозорістю та відкритістю податкової системи.

Мають бути переглянуті підходи до розуміння поняття податкової безпеки в умовах по воєнного стану.

Загальне бачення суті даного поняття представлено в (табл. 1).

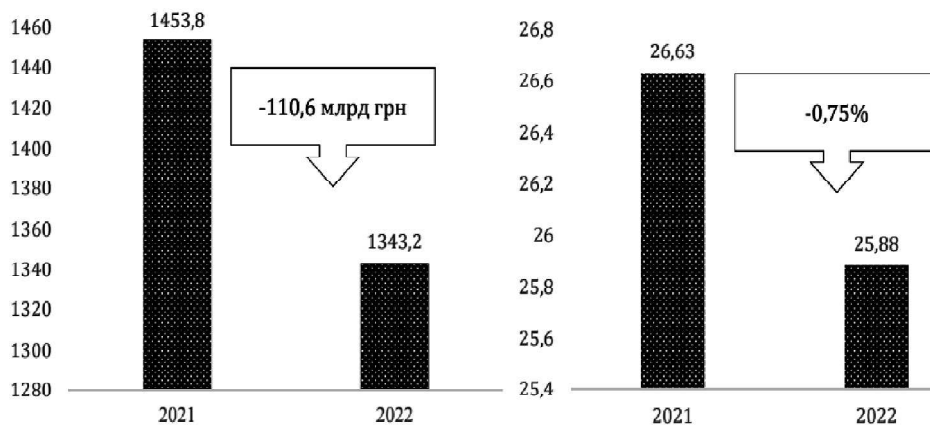


Рис. 1. Характеристика податкових надходжень та податкового навантаження України упродовж 2021–2022 рр.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [14].

Узагальнивши їх можна запропонувати власне визначення для умов воєнного стану. Так, поняття податкової безпеки в умовах воєнного стану може бути представлено, як стан податкової системи, що забезпечує захищеність інтересів суб'єктів податкових відносин, стійкість і гнучкість податкового законодавства, здатність до швидкого реагування та адаптації на виклики воєнного часу. Вона забезпечує баланс між фіскальними потребами держави та інтересами платників податків, сприяє стабільному функціонуванню економіки, справедливому оподаткуванню та ефективному розподілу бюджетних ресурсів, підтримуючи фінансову стійкість держави в кризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз податкових викликів та їх впливу на податкову систему в умовах воєнного стану, визначення ефективності проведених реформ, виявлення ризиків та пропозиції щодо шляхів вдосконалення податкової політики для забезпечення стійкості економіки в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Хоча зупинка перевірок частково зменшила навантаження на бізнес, але це створює значні ризики щодо ухилення від сплати податків. На початку російського повномасштабного вторгнення в Україну, було зафіксовано різке зниження податкових надходжень, що пов'язано зі спрощенням оподаткування та зниженням податкового навантаження. Це стало результатом поправок до Податкового кодексу України, які були прийняті навесні 2022 року для підтримки бізнесу в умовах кризи (Рис. 1). Разом з тим, зростання податкових боргів та кількості боржників потребує впровадження ефективних механізмів контролю та стягнення заборгованості. Держава повинна відновити заходи з погашення податкового боргу, особливо щодо нерезидентів, щоб уникнути подальшого накопичення боргів. Варто поступово відновити вибіркові податкові перевірки, особливо за трансфертним ціноутворенням і податком на прибуток, щоб мінімізувати зловживання та ризики втрати податкових надходжень.

Так, з метою покращення рівня податкової безпеки, держава повинна відновити заходи з погашення податкового боргу, особливо щодо нерезидентів, щоб уникнути подальшого накопичення боргів.

Незважаючи на зусилля щодо реформування митної служби, корупція залишається головним фактором втрат бюджету. Необхідно впроваджувати суворіші антикорупційні заходи, розширити застосування цифрових технологій, автоматизувати процеси митного контролю та забезпечити ефективний моніторинг діяльності митників для зменшення корупційних ризиків.

Поновлення митних платежів для підприємств має бути спрямоване на збільшення бюджетних надходжень, але при цьому потрібно переглянути та скоротити зайві пільги. Такий крок має бути збалансованим, щоб підтримати бізнес в умовах війни, але водночас гарантувати стабільне фінансування держави.

Незважаючи на впровадження електронних рішень, є необхідність у подальшій автоматизації процесів та впровадженні ефективних механізмів електронної звітності. Це дозволить покращити податковий контроль, мінімізувати бюрократію та скоротити можливості для корупції.

Таким чином, в умовах воєнного стану потрібно активніше використовувати всі можливі податкові ресурси, зокрема шляхом підвищення податків на розкіш, нерухомість та оподаткування доходів нерезидентів. Це вимагатиме непопулярних рішень, але допоможе забезпечити додаткові кошти для перемоги у війні.

Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки, затверджена урядом, має на меті створення стійкої системи управління державними фінансами та інтеграцію економіки України на світовий ринок [15]. Проте для її реалізації необхідна швидка адаптація податкової системи до змін, які можуть призвести до фінансових дисбалансів, через які держава не зможе належним чином реалізувати податкову політику, а бізнес втратить стимул працювати легально.

Тому, концепція податкової безпеки у воєнний стан повинна мати максимально ефективно забезпечувати потреби бізнесу, громадян та держави. вона має ґрунтуватися на зворотному зв'язку між вказаними суб'єкта-

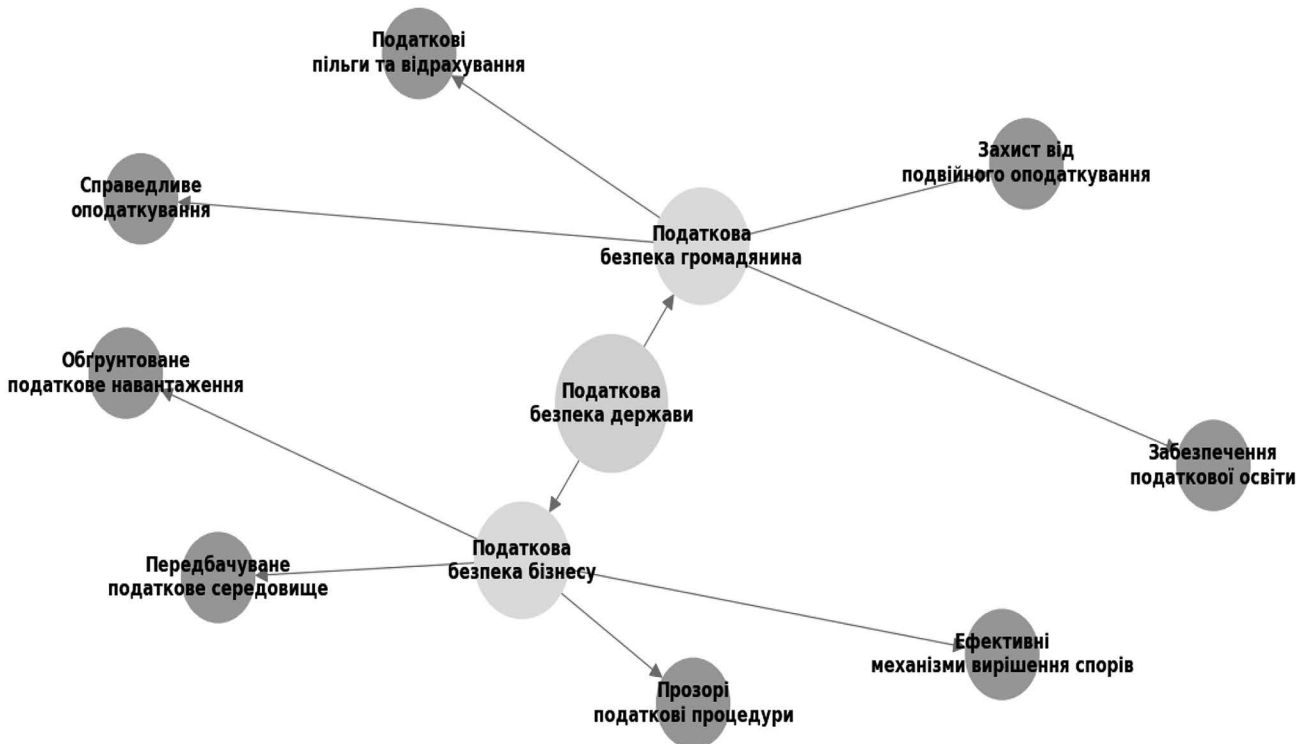


Рис. 2. Концепція податкової безпеки в період дії військового стану

Джерело: створено автором.

ми (Рис. 2). Для належної реалізації та ефективного контролю з боку органів державного управління було розроблено інтегровану цифрову платформу [16], яка забезпечує можливість проведення всебічного оцінювання потреб населення, бізнесу та держави. На основі зібраних даних штучний інтелект платформи здатен аналізувати широкий спектр факторів та визначати оптимальні рішення щодо різних питань, включаючи податкову політику, соціальну підтримку та регулювання бізнес-середовища.

Платформа дозволяє в режимі реального часу відслідковувати тенденції, здійснювати прогнозування та адаптуватися до змін у потребах різних груп суспільства. На даний момент платформа працює в тестовому режимі, але вже демонструє низку ефективних оптимізаційних рішень, таких як підвищення прозорості прийняття рішень, автоматизація процесів аналізу та надання оперативних рекомендацій органам влади. У перспективі очікується розширення функціональності платформи, що дозволить більш ефективно підтримувати процеси державного управління та враховувати інтереси усіх суб'єктів забезпечення податкової безпеки.

ВИСНОВОК

Податкова політика в умовах війни потребує гнучкості та адаптації для підтримки економічної стабільності, збалансованого бюджету та соціального захисту. Під час війни зростає ризик поширення тіньової економіки, коли підприємства та громадяни намагаються ухилитися від сплати податків, використовуючи нестабільність, як можливість для нелегальної діяльності. Відсутність контролю за податковими надходженнями може призвести до значних втрат для державного бюджету, що знижує рівень податкової безпеки.

Під час воєнного стану уряд часто вносить зміни до податкового законодавства, надаючи пільги бізнесу, або впроваджуючи нові заходи для підтримки економічної діяльності. Ці зміни мають бути добре збалансованими, щоб з одного боку підтримати підприємців, а з іншого — забезпечити стабільність бюджету. Втрата податкових надходжень змушує уряд звертатися за міжнародною фінансовою допомогою, але це створює ризики зовнішньої залежності та збільшення державного боргу. В таких умовах особливо важливо швидко адаптувати податкову систему до викликів воєнного часу, підвищуючи ефективність використання податкових ресурсів і розробляючи нові інструменти для поповнення бюджету.

Література:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2013 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Верховна Рада України. (2020). Закон України "Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів" (№3613-20). Отримано з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-20#Text>
3. Костенко, Ю. О., Шувалова, Т. О. (2023). Щодо захисту прав платників податків в умовах воєнного стану. Київський часопис права, (1), 187—193. <https://doi.org/10.32782/klj/2023.1.28>
4. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії

воєнного стану". URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1453017>

5. Огійчук М. Ф. Економетричне моделювання ефективності використання оборотних засобів сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / М. Ф. Огійчук, С. І. Василюшин // Облік і фінанси. — 2014. — № 1. — С. 120—126. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_1_21

6. Лащук, Є. (2024). Закон про перезавантаження митниці прийнято. Що робити далі? Mind.ua. Отримано з <https://mind.ua/>

7. Національне агентство з питань запобігання корупції. (2024). Звіт про поширеність корупції на митниці. Отримано з <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/c7/22/c722e505acf8b0ccdf3df97af336b94d1503b291ca12ea11ea7f1e9b661a-61554735280.pdf>

8. Цимбалюк І. О. Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монографія: в 2 т. / ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ "ДонНТ", 2013. Т. 2. С. 13—23.

9. Чугунов І., Нікітішин А., Податкова безпека держави. Вісник КНТЕУ. 2019. № 4. С. 31—41.

10. Соколовська А. М. Формування податкової політики в умовах невизначеності. Фінанси України. 2012. № 11. С. 44—51.

11. Диха М.В. Податки в системі забезпечення економічної безпеки та розвитку національної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С. 49—53.

12. Вихлюк М.І., Гресик В.В. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 242—246.

13. Голяков С.С. Сутність податкової безпеки. Економіка та держава. 2015. № 9. С. 129—132.

14. Висоцька, І. Б., Родченко, С. С., & Лелюк, Н. Є. (2023). Протидія ухиленню від сплати податків в умовах воєнного стану. Академічні візії, 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7966623>

15. Кабінет Міністрів України. (2021). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2021 № 1805-р. Про затвердження плану заходів щодо реформування системи управління у сфері цивільного захисту на 2022-2025 роки. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

16. Науменко, К. (2024) Цифрова платформа для оцінювання потреб населення, бізнесу та держави [Digital platform]. Retrieved from <https://tax365.pythonanywhere.com/>

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), "The Economic Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 29 Sept 2024).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On Amendments to the Customs Code of Ukraine on Establishing Peculiarities of Service in Customs Authorities and Conducting Certification of Customs Officers", available at: <https://zakon.ra->

[da.gov.ua/laws/show/3613-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-20#Text) (Accessed 29 Sept 2024).

3. Kostenko, Yu. and O., Shuvalova, T.O. (2023). "On the Protection of Taxpayers" Rights in Wartime Conditions, *Kyivskyi chasopys prava*, vol. 1, pp. 187—193. <https://doi.org/10.32782/kij/2023.1.28>

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Explanatory Note to the Draft Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Ensuring the Administration of Taxes, Duties, and the Single Contribution during Martial Law", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1453017> (Accessed 29 Sept 2024).

5. Ohychuk, M.F. and Vasylyshyn, S.I. (2014), "Econometric Modeling of the Efficiency of Using Working Capital in Agricultural Enterprises", *Oblik i finansy*, vol. 1, pp. 120—126, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_1_21 (Accessed 29 Sept 2024).

6. The official site of the Mind portal — the latest news (2024) "The Law on Customs Reboot Adopted. What's Next?", available at: <https://mind.ua/> (Accessed 29 Sept 2024).

7. National Agency on Corruption Prevention (2024), "Report on the Prevalence of Corruption at Customs", available at: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/c7/22/c722e505acf8b0ccdf3df97af336b94d1503b291ca12ea11ea7f1e9b661a-61554735280.pdf> (Accessed 29 Sept 2024).

8. Tsymbaliuk, I.O. (2013), "Tax Security in the System of Financial Security of the State", *Stratehichne upravlinnia natsional'nym ekonomichnym rozvytkom: monohrafiia: v 2 t. [Strategic Management of National Economic Development: Monograph: in 2 volumes]*, DonNTU, Donetsk, Ukraine, vol. 2, pp. 13—23.

9. Chugunov, I. and Nikitishin, A. (2019), "Tax Security of the State", *Visnyk KNTEU*, vol. 4, pp. 31—41.

10. Sokolovska, A.M. (2012), "Forming Tax Policy in Conditions of Uncertainty", *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 44—51.

11. Dykha, M.V. (2017), "Taxes in the System of Ensuring Economic Security and Development of the National Economy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universitetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 49—53.

12. Vykluyk, M.I. and Hresyk, V.V. (2013), "Tax Security: The Dualistic Economic Nature of Interpreting the Content of Main Characteristics", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5, pp. 242—246.

13. Holikov, S.S. (2015), "The Essence of Tax Security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 129—132.

14. Vysotska, I.B., Rodchenko, S.S. and Lelyuk, N.Ye. (2023), "Counteracting Tax Evasion in Wartime Conditions", *Akademichni vizii*, vol. 19.

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Decree "On Approval of the Plan for Reforming the Management System in the Field of Civil Protection for 2022—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (Accessed 29 Sept 2024).

16. Naumenko, K. (2024), "Digital Platform for Assessing the Needs of the Population, Business, and the State", available at: <https://tax365.pythonanywhere.com/> (Accessed 29 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 29.09.2024 р.