ISSN 2663-1636

Центральноукраїнський науковий вісник
Економічні науки

Central Ukrainian Scientific Bulletin
Economic Sciences

Випуск 12(45)

2024

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ɻ ɸʊʂʃ ɹʁʁ ЗБІРНИК

В И П У С К 12(45)

Кропивницький • 2024

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Central Ukrainian National Technical University

CENTRAL UKRAINIAN SCIENTIFIC BULLETIN

ECONOMIC SCIENCES

Issue 12(45)

Kropyvnytskyi • 2024

УДК 33
Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 12(45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 338 с.

Рекомендовано до друку *Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №4 від 23.12.2024р.*

Редакційна колегія:
Шалімова Н.С. (головний редактор), д.е.н., проф.;
Соколовська О.М. (відповідальний секретар), к.ф.н., доц.;
Смірнова І.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;
*Доренська А.*О. (технічний секретар)
Дробязко С.І., к.е.н., проф.;
Дрозд І.К., д.е.н., проф.;
Жовновач Р.І.., д.е.н., проф.;
Каленюк І.С., д.е.н., проф.;
Кузьменко Г.І., к.е.н., доц.;
Левченко А.О., к.е.н., проф.;
Лутай Л.А., д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;
Манцуров І.Г., д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;
Ревенко А.Д., к.е.н., доц.;
Семикіна М.В., д.е.н., проф.;
Трохимець О.І., д.е.н., проф.;
Ушенко Н.В., д.е.н., проф.;
Андрощук І.О., к.е.н., доц.;

Гечбаія Бадрі, д.е.н, проф. (Ґрузія);
Деніс Д'якон, PhD, Dr.oec, ассоц. проф. (Литва);
Маноле Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);
Хані Хаідура, PhD, к.е.н.; (Лівія).

Адреса редакційної колегії:
25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
Офіційний сайт: http://economics.kntu.kr.ua

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки».
Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україника наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, ResearchBib (Academic Resource Index)

Ідентифікатор медіа R30-03349 (Рішення Нацради України від 25.04.2024 р. № 1418)
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, англійська.
Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2024

UDC 33
Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, iss. 12(45). Kropyvnytskyi: CNTU, 2024. 338 p.

Recommended *by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №4, 23.12.2024*

Editorial Board:
Nataliia Shalimova (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Sokolovska (Executive secretary), Candidate of Philological Sciences, Associate Professor;
Iryna Smirnova (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Anna Dorenska (Technical secretary)
Svetlana Drobyazko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Iryna Drozd, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ruslana Zhovnovach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;
Iryna Kalenyuk, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Halyna Kuzmenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Anna Levchenko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Larisa Lutay, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;
Igor Mantsurov, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;
Revenko Anatolii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Maryna Semykina, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Natalya Ushenko, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ilona Androshchuk, Candidate of Economic Sciences; Associate Professor;

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);
Deniss Djakons, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);
Tatiana Manole, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);
Hani Haidoura, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

Editorial address:
Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030
phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
Official site: http://economics.kntu.kr.ua

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences".
The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "Б" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, ResearchBib (Academic Resource Index)

Media Identifier R30-03349 (Decision of the National Council of Ukraine dated April 25, 2024, No. 1418)
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, English.
Periodicity - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2024

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

М.В. Семикіна, А.І. Костишина, А.В. Семикіна (Україна)
Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз *(українською мовою)* 7

В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва (Україна)
Новітні виклики формування та розвитку соціально-трудового потенціалу крізь призму молодіжної міграції в Україні *(українською мовою)* 20

А.А. Немненко, О.В. Щельник (Україна)
Актуальність соціального підприємництва в сучасних економічних умовах на прикладі досвіду Кіровоградщини *(українською мовою)* 32

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Д.С. Насипайко, В.О. Решетов, Т.В. Решитько (Україна)
Проблеми міжнародної економічної діяльності та міжнародної макроекономіки в контексті війни *(українською мовою)* 40

І.О. Шаповал (Україна)
Воєнно-економічна політика Індії: передумови формування та перспективи розвитку *(українською мовою)* 47

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

В.В. Зайченко, Я.В. Гринько (Україна)
Сучасні тенденції та пріоритети інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки *(українською мовою)* 55

М.В. Семикіна, Б.В. Дмитришин (Україна)
Методологічні аспекти наукового дослідження розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації *(українською мовою)* 68

В.В. Сибірцев, Л.М. Задорожня (Україна)
Особливості поведінкових фінансів в умовах цифрової економіки *(українською мовою)* 81

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

Р.І. Жовновач, О.В. Шаталов, В.А. Рябка (Україна)
Оновлення концепції розвитку аграрних підприємств ЄС за природоохоронними стратегіями (досвід Німеччини)*(українською мовою)* 92

І.А. Ясінецька, Т.М. Кушнірук, О.С. Харченко (Україна)
Закономірності сталого розвитку землекористування з огляду на його категорії та критерії*(українською мовою)* 104

Л.В. Кононенко, В.В. Зайченко (Україна)
Еволюційні передумови розвитку сільського господарства та дорадництва на засадах формування Society 5.0 *(українською мовою)* 119

Л.М. Задорожня (Україна)
Роль грантової підтримки в фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів *(українською мовою)* 127

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

М.В. Семикіна, Г.В. Савеленко, А.В. Семикіна (Україна)
Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності *(українською мовою)* 137

О.А. Сущенко, С.Д. Чайковський (Україна)
Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства *(українською мовою)* 149

М.В. Бугаєва, О.В. Малихін, Я.В. Гринько (Україна)
Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі *(українською мовою)* 162

І.В. Журило, М.В. Бугаєва, О.М. Бедряк (Україна)
Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі їх ключових компетенцій *(українською мовою)* 178

В.В. Кадала, В.В. Шалімов, О.П. Гузенко (Україна)
Актуальні питання організаційно-правового механізму управління діяльності суб'єктів господарювання в умовах сьогодення (*українською мовою*) 192

О.М. Юрша, С.Ю. Коваль, Л М. Мельник (Україна)
Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки *(українською мовою)* 201

А.В. Козловський (Україна)
Аналіз і оцінка ефективності діяльності організацій в контексті забезпечення сталого розвитку (*українською мовою*) 214

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

О.В. Хаджинова, Р.І. Жовновач, О.В. Щепка (Україна)
Забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства у цифровому середовищі *(українською мовою)* 224

Т.І. Грінка (Україна)
Інноваційні підходи до корпоративного управління в Україні: вплив штучного інтелекту та використання розвідувальних аналітичних інструментів *(українською мовою)* 237

Б.В. Дмитришин, Н.П. Сисоліна (Україна)
Програмне забезпечення оцінки та управління ризиками електронного бізнесу *(українською мовою)* 244

М.С. Кравченко, В.М. Погорелов, С.О. Баш (Україна)
Контент-орієнтований digital маркетинг *(українською мовою)* 253

Д.В. Замуренко (Україна)
Порівняльний аналіз підходів до дата-аналітики в управлінні мережами роздрібної торгівлі *(українською мовою)* 264

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Н.С. Шалімова, О.А. Магопець, В.В. Шалімов (Україна)
Виклики податковій системі України в умовах війни та напрями її реформування з урахуванням європейських тенденцій *(українською мовою)* 274

О.Ю. Коцюрба, Л.М. Задорожня (Україна)
Податкові надходження як джерело фінансового забезпечення інвестиційного розвитку регіонів *(українською мовою)* 286

Р.В. Романів (Україна)
Інноваційна діяльність під час війни: пріоритети здійснення та шляхи фінансування *(українською мовою)* 296

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Н.С. Шалімова, Я.В. Козаченко (Україна)
Трансформація підходів до впровадження внутрішнього аудиту в сучасних бізнес-структурах: надання впевненості, комплаєнс, форенсік *(українською мовою)* 307

І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова, Д.О. Олейніченко (Україна)
Особливості використання облікової політики в системі управління *(англійською мовою)* 319

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ 330

CONTENT

LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Maryna Semykina, Anna Kostyshyna, Anna Semykina (Ukraine)
Formation of Employee Motivation in the Context of Innovative Labor Transformations, Digitalization of the Economy, Challenges, and Threats*(in Ukrainian)* 7

Volodymyr Zaichenko, Maria Buhaieva (*Ukraine)*
Emerging Challenges in the Formation and Development of Social and Labor Potential through the Prism of Youth Migration in Ukraine *(in Ukrainian)* 20

Anastasiia Nemnenko, Oleksandr Shchelnyk (Ukraine)
Relevance of Social Entrepreneurship in the Current Economic Conditions on the Example of Kirovohrad Region Experience *(in Ukrainian)* 32

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION.

Daria Nasypaiko, Valerii Reshetov, Tetiana Reshytko (Ukraine)
Problems of International Economic Activity and International Macroeconomics in the Context of War *(in Ukrainian)* 40

Iryna Shapoval (Ukraine)
Military and Economic Policy of India: Preconditions of its Formation and Prospects for the Development *(in Ukrainian)* 47

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Volodymyr Zaichenko, Yaroslav Hrynko (Ukraine)
Contemporary Trends and Priorities in the Innovative Development of Social-Labor Potential in the Context of Economic Digitalization *(in Ukrainian)* 55

Maryna Semykina, Bohdan Dmytryshyn (Ukraine)
Methodological Aspects of Scientific Research of the Development of Socio-Economic Systems in the Context of Globalization *(in Ukrainian)* 68

Volodymyr Sybirtsev, Larysa Zadorozhnia (Ukraine)
Features of Behavioral Finance in the Digital Economy *(in Ukrainian)* 81

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES

Ruslana Zhovnovach, Oleksandr Shatalov, Viacheslav Riabka (Ukraine)
Updating the Concept of Development of EU Agricultural Enterprises by Environmental Strategies (German Experience) *(in Ukrainian)* 92

Iryna Yasinetska, Tetiana Kushniruk, Oleksandr Kharchenko (Ukraine)
Sustainable Land Use Development Regularities in Terms of Its Categories and Criteria *(in Ukrainian)* 104

Lesia Kononenko, Volodymyr Zaichenko (Ukraine)
Evolutionary Prerequisites for the Development of Agriculture and Agricultural Advisory Service on the Basis of the Formation of Society 5.0 *(in Ukrainian)* 119

Larysa Zadorozhnia (Ukraine)
The Role of Grant Support in Financing Investment Development of Regions *(in Ukrainian)* 127

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Maryna Semykina, Hryhorii Savelenko, Anna Semykina (Ukraine)
Management of Business Culture in Trade and Restaurant Business from the Perspective of Motivational Management and Social Responsibility *(in Ukrainian)* 137

Olena Sushchenko, Serhii Chaikovskyi (Ukraine)
Features of Defining and Provision the Tourism Enterprise Business Reputation *(in Ukrainian)* 149

Maria Buhaieva, Oleksandr Malykhin, Yaroslav Hrynko (Ukraine)
Business Process Management in the Hotel and Restaurant Industry *(in Ukrainian)* 162

Iryna Zhurylo, Maria Buhaieva, Oleksandr Bedriak (Ukraine)
Strategic Aspects of Ensuring the Competitiveness of Restaurant Enterprises Based on Their Key Competencies *(in Ukrainian)* 178

Vitalii Kadala, Volodymyr Shalimov, Olena Huzenko(Ukraine)
Topical Issues of the Organizational and Legal Mechanism for Managing the Activities of Business Entities in the Current Situation *(in Ukrainian)* 192

Oleh Yursha, Sergii Koval, Liliia Melnyk (Ukraine)
Transformation of Enterprises' Crisis Management in the Digital Economy Paradigm *(in Ukrainian)* 201

Artem Kozlovskyy (Ukraine)
Organizational Performance Analysis and Evaluation in the Context of Sustainable Development *(in Ukrainian)* 214

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ECONOMY

Olena Khadzhynova, Ruslana Zhovnovach, Oleksandr Shchepka (Ukraine)
Ensuring the Economic Security of a Manufacturing Enterprise in the Digital Environment *(in Ukrainian)* 224

Tetiana Hrinka (Ukraine)
Innovative Approaches to Corporate Governance in Ukraine: The Impact of Artificial Intelligence and the Use of Intelligence Analytical Tools *(in Ukrainian)* 237

Bohdan Dmytryshyn, Nataliia Sysolina (Ukraine)
Software for Risk Management and Assessment in E-Business *(in Ukrainian)* 244

Maryna Kravchenko, Valerii Pogorelov, Serhii Bash (Ukraine)
Content-Driven Digital Marketing *(in Ukrainian)* 253

Dmytro Zamurenko (Ukraine)10 pages
Comparative Analysis of Approaches to Data Analytics in the Management of Retail Networks *(in Ukrainian)* 264

FINANCE AND CREDIT

Nataliia Shalimova, Olena Magopets, Volodymyr Shalimov (Ukraine) 12 pages
Challenges to the Tax System of Ukraine in Wartime and Directions of its Reform Taking Into Account European trends *(in Ukrainian*) 274

Olha Kotsiurba, Larysa Zadorozhnia (Ukraine)
Tax Revenues as a Source of Financial Support for the Investment Development of Regions (*in Ukrainian)* 286

Rostyslav Romaniv (Ukraine)
Innovative Activity During the War: Implementation Priorities and Ways of Financing (*in Ukrainian*) 296

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Nataliia Shalimova,, Yaroslav Kozachenko (Ukraine)12 pages
Transformation of Approaches to the Implementation of Internal Audit in Modern Business Structures: Assurance, Compliance, Forensics *(in Ukrainian)* 307

Iryna Smirnova, Nadiya Smirnova, Denys Oleinichenko(Ukraine)
Features of the Use of Accounting Policy in the Management System *(in English)* 319

INFORMATION ABOUT AUTHORS....330

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК: **658.012.4:658.87:640.4** **JEL Classification: M14, L83, M12**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19

М.В. Семикіна, проф., д-р екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
А.І. Костишина
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
А.В. Семикіна, канд. екон. наук
м. Одеса, Україна.

Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз

У статті досліджується проблема мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз, аналізуються фактори, що впливають на мотивацію працівниківта пропонуються шляхи формування високої мотивованості персоналу.

Здійснено порівняльний аналіз сутнісних характеристик мотивації праці і мотивованості персоналу. Запропоновано визначення «мотивованість пероналу», обгрунтовано особливості авторського підходу до визначення. Обґрунтовано, що мотивованість персоналу є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (їх змісту, сили, спрямованості) і відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успіху підприємства. Проаналізовано вплив інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки на мотивацію праці, визначено позитивні і негативні наслідки такого впливу для мотивованості персоналу. Визначено роль цифрових технологій у формуванні мотиваційного середовища через розширення арсеналу інструментів та можливостей для підвищення мотивації працівників. Розкрито вплив фактору війни на мотивацію працівників. Обґрунтовано стратегічне значення проблеми формування високої мотивованості персоналу.

Запропоновано низку інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки («психологічна реабілітація та стійкість», «гібридна мотивація», «патріотичний менеджмент», «цифрові драйвери мотивації», «мотивація через освіту», «синергія спільнот»). Запропоновано систему негрошових стимулів та соціальних пакетів, важливих під час війни, а також методи підвищення мотивованості персоналу підприємств на основі вдосконалення матеріальної мотивації в умовах повоєнної України.

інноваційні трансформації, цифровізація економіки, мотивованість персоналу, виклики та загрози, мотиваційний менеджмент

Постановка проблеми. У сучасному світі, де інноваційні трансформації праці та цифровізація економіки відбуваються з безпрецедентною швидкістю, питання мотивованості персоналу набуває особливої актуальності. Інноваційні зміни у змісті праці, поява нових форм зайнятості, зміна потреб працівників, конкуренція –все це потребує перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Сучасний етап цифровізації економіки та інноваційних трансформацій праці формує парадокс: прискорення технологічного прогресу супроводжується відставанням традиційних моделей мотивації персоналу. Цифровізація трудової діяльності та інновації вимагають від персоналу постійної адаптації до змін, проте мотиваційні механізми базуються, як правило, на застарілих моделях «часів стабільності» та неефективних матеріальних стимулах. Виникає конфлікт між прагненнями підприємств до ефективності через впровадження нових технологій і зниженням емоційної та професійної залученості персоналу до інновацій на виробництві.

Іншими словами, швидкість технологічних у світі суперечить нееластичності традиційних систем мотивації. Виникає проблема, що ілюструє неможливість досягти стійкої продуктивності, доки системи мотивації не синхронізуються з динамікою «нової реальності» праці за умов інноваційних змін і цифрових трансформацій.

© М.В. Семикіна, А.І. Костишина, А.В. Семикіна, 2024

Нагально необхідним стає вивчення можливостей формування високої мотивованості персоналу.

Актуальність дослідження проблеми формування мотивованості персоналу зумовлюється впливом низки сучасних викликів: по-перше, формати праці швидко змінює цифровізація (дистанційні робочі місця, автоматизація трудових процесів), що вимагає нових підходів до залучення персоналу; по-друге, стрімкі інноваційні трансформації трудових процесів часто викликають у працівників стрес і невизначеність, знижуючи продуктивність без ефективної мотивації; по-третє, посилюється конкуренція за кваліфіковані кадри і лише креативні системи стимулювання утримують професіоналів; по-четверте, ефективність бізнесу все більш залежить від адаптації колективу до швидких змін, що неможливо без врахування психологічних, економічних та соціальних факторів мотивації.

Для України ця проблема є набагато складніше в умовах воєнного стану, отже, потребує досліджень з урахуванням специфічних викликів та загроз. Дослідження такого спрямування для України має стратегічне значення з огляду на те, щонаші співвітчизники одночасно воюють (це потребує економіки, що витримає тиск), будують (готують основу для повоєнної відбудови країни) та інтегруються (з європейським цифровим ринком, іншими сферами діяльності ЄС). Без переосмислення ролі *мотивованості* у сфері праці ця міцна триєдність у подальшому неможлива. Перспективи повоєнної розбудови економіки України вимагатимуть формування високого рівня мотивованості персоналу підприємств та організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив інтерес науковців до мотиваційної тематики. Так, сутнісні характеристики основних категорій мотивації і мотиваційного менеджменту розкрито у працях Колота А.М., Цимбалюк С. О. [5], Герасименко А. [2], Курченко А.В., Левченко Ю.Г. [9]. Сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації висвітлюють у своїх статтях Бондар Т.В., Краснонос А.С. [1], Гринько І. М. [4]. Зарубіжному досвіду мотивації праці присвячені праці Козаченко Г. В. [7]. Особливості мотивації інноваційної активності персоналу під час війни досліджує Когут І. [8], специфіку управління мотивацією в умовах цифровізації – Спіцина А., Нестеренко О. [13]. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України під час війни вивчають Герасименко О., Потапенко А. [3], Прохоровська С.А. [11], Череван І., Коваленко Ю., Голець С.[15], Середа О. Г., Юшко А. М. [12], Турло Н. П., Осадчук О. В. [14], Козак К. Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. [6]. Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених різним аспектам мотивації персоналу, найменш вивченими залишаються аспекти мотивованості.

Є очевидною необхідність поглиблення досліджень щодо формування мотивованості персоналу на тлі інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, нових викликів та загроз. Результати дослідження в цьому напрямі дозволять розробити ефективні механізми адаптації системи мотивації персоналу до умов інноваційних трансформацій та цифрової економіки, що загалом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та економіки в цілому.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає в тому, щоб дослідити та обґрунтувати теоретичні та практичні аспекти формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки та викликів війни. Для досягнення поставленої мети нами визначено такі завдання:

- дослідити сутність «мотивованості персоналу», порівняти з терміном «мотивація праці»;
- розкрити вплив інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки та викликів війни на формування мотивованості персоналу підприємств в Україні;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення мотивованості персоналу підприємств на українських підприємствах в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки.

Виклад основного матеріалу. В сучасній літературі дотепер існують певні розбіжності у тлумаченні сутності мотивації праці і мотивування персоналу,що пояснюємо різними цілями наукового аналізу на різних рівнях управління. При цьому значно рідше застосовується термін «мотивування», з чим важко погодитися. Найбільш глибоко ця термінологія розкрита у працях Колота А.М., автора відомого в Україні підручника «Мотиваційний менеджмент»[5].

На погляд Колота А.М., мотивування персоналу охоплює три аспекти: 1) психологічний стан людини (потреби, інтереси, активність); 2) свідомий вибір дій для досягнення мети; 3) професійні методи впливу на поведінку для реалізації цілей працівника та організації [5, с. 22].

Узагальнюючи наукову думку [2; 5; 7-8], у табл. 1 пропонуємо порівняльний аналіз сутнісних характеристик мотивації праці і мотивованості персоналу, виконаний за окремими критеріями розгляду (загальний підхід до визначення, характер, спрямованість, тривалість прояву, інструменти впливу, результат).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз сутнісних характеристик мотивації праці і мотивованості персоналу

Критерій порівняння	Мотивація праці	Мотивованість працівника (персоналу)
Загальний підхід до визначення	*Процес спонукання працівника* до діяльності для досягнення цілей організації.	*Внутрішній стан людини*, що спонукає її до дій, спрямованих на досягнення певних цілей.
Характер	Зовнішній вплив на працівника з метою викликати бажану поведінку.	Внутрішнє прагнення людини до задоволення своїх потреб через працю та досягнення цілей.
Спрямованість	Спрямована на досягнення цілей підприємства (організації).	Може бути спрямована як на досягнення цілей організації, так і на задоволення особистих потреб.
Тривалість прояву	Може бути короткостроковою (наприклад, премія за виконання конкретного завдання) або довгостроковою (наприклад, програма кар'єрного зростання).	Зазвичай є динамічним станом, що залежить від впливу багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів.
Інструменти впливу	Матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, пільги), нематеріальне стимулювання (визнання, похвала, можливості для розвитку), організаційні фактори (цілі, завдання, умови праці).	Потреби, цінності, інтереси, очікування, установки, особистісні якості та пріоритети.
Результат	Підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зниження плинності кадрів.	Задоволення від роботи, відчуття значущості, досягнення успіху, самореалізація.

Джерело: побудовано авторами

Коментуючи зміст табл. 1, можна стисло відмітити такі основні відмінності цих понять:

- мотивація праці з позицій підприємства (організації) – це є процес впливу, спрямований на те, щоб спонукати працівника до діяльності за допомогою певних засобів та інструментів;
- мотивованість– це певний стан, який характеризує готовність людини до дій (діяльності в певному напрямі).

Розглядаючи ширше зовнішню для працівника мотивацію праці, слід підкреслити, що її характеризує система різноманітних чинників, що впливають на

мотивованість працівника на різних економічних рівнях: вплив на індивідуальному рівні (особистісне оточення – сім'я, друзі), вплив на рівні підприємства, впливи чинників на рівні регіону, країни, світу.

Отже, для мотивації праці характерна багаторівневість та багатофакторність процесу мотиваційного впливу.

Мотивованість працівника залежить не тільки від зовнішніх впливів (мотивації праці), але й від внутрішніх факторів (усвідомлення власних потреб, інтересів, цінностей, самомотивації).

Розуміння відмінностей між поняттями «мотивація праці» і «мотивованість» є важливим для ефективного управління персоналом та створення умов для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Розвиваючи наукову думку [2; 7; 10; 16], пропонуємо таке комплексне визначення: *мотивованістьпрацівника*– це динамічний психофізіологічний стан, що є результатом складної синергійної взаємодії внутрішніх (особистісні потреби, цінності, інтереси, мотиви, установки, когнітивні очікування) та зовнішніх (організаційні, соціально-економічні умови, стимули, стиль управління тощо) чинників, який спонукає, спрямовує та підтримує активну, цілеспрямовану та результативну діяльність працівника для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей, що проявляється в його поведінці, зусиллях та результатах праці.

Особливості нашого підходу полягають у такому:

- по-перше, у запропонованому визначенні підкреслюється комплексний характер мотивації, що відображає як внутрішні, так і зовнішні впливи;
- по-друге, акцентується увага на динамічності та змінності мотивованості залежно від ситуації і контексту;
- по-третє, мотивація сприймається як процес, спрямований на досягнення конкретних результатів.

Такий підхід розширює можливості розуміння мотивованості персоналу, яка сприймається як складний та багатогранний феномен, який відображає внутрішній стан працівника, що спонукає його до активної та цілеспрямованої діяльності задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Наше бачення полягає в тому, що мотивованість персоналу є результатом взаємодії різноманітних факторів, включаючи потреби, мотиви, цінності, інтереси, очікування та установки працівника, а також *зовнішні стимули* (організаційна культура, умови праці, система винагород, лідерство тощо) та *зовнішні антистимули*, що послаблюють мотивацію (наприклад, незадовільні оплата та умови праці).

Мотивованість персоналу є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (їх змісту, сили, спрямованості) і відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успіху підприємства (організації).

З'ясуємо, яким чином, такі фактори, як глобальні інноваційні трансформацій праці і поширення цифрових технологій в економіці впливають на формування мотивованості працівників.

Науковий прогрес, швидкі темпи комп'ютеризації виробничих і трудових процесів, цифровізація робочих місць зумовили зростання інтелектуалізації трудової діяльності через зміну характеру праці:

- цифровізація призводить до автоматизації рутинних завдань, вивільнення працівників для виконання більш складних і творчих функцій;
- цифрові інструменти дозволяють адаптувати робочі завдання та умови праці до індивідуальних потреб та можливостей працівників;
- цифрові платформи забезпечують можливість ефективної комунікації та співпраці між працівниками, незалежно від їх місцезнаходження;

- цифрові технології відкривають доступ до різноманітних навчальних ресурсів та можливостей для професійного розвитку.

Все це потребує від персоналу нових навичок, набуття нових знань і готовності до постійного навчання впродовж трудового життя. Успішна адаптація до таких змін можлива лише за умови посилення зацікавленості працівників у професійному розвитку, докладанні зусиль. Отже, успішними стають більш мотивовані працівники.

Наслідком інноваційних трансформацій в економіці стала поява нових форм зайнятості: розвиток цифрових платформ сприяє поширенню фрілансу, дистанційної роботи та інших гнучких форм зайнятості. Це, у свою чергу, створює нові виклики для управління персоналом, зокрема щодо забезпечення мотивації та *залученості* працівників до розв'язанні спільних завдань навіть за умов, коли не всі працюють в традиційному офісі.

Важливо підкреслити, що інноваційні зміни торкнулися потреб та цінностей працівників: сучасне покоління молодих працівників, які активно використовують цифрові технології у роботі, вже мають дещо інші потреби та цінності, ніж попередні покоління, зокрема, вони більше цінують можливості для розвитку, самореалізації, гнучкий графік зайнятості. Тому традиційні методи мотивації можуть бути неефективними для цієї категорії працівників.

Зауважимо, що в умовах цифровізації економіки значно посилюється боротьба за кваліфікованих фахівців. Компанії, які не здатні забезпечити високу мотивованість персоналу, ризикують втратити своїх кращих працівників і часто програють у конкуренції за таланти.

Вартий уваги і той факт, що вплив пандемії COVID-19 прискорив процеси цифровізації в світі і в Україні зокрема. Наслідком цього став масовий перехід на дистанційну роботу. Це створило додаткові виклики для забезпечення мотивації та залученості працівників до спільних проєктів і завдань в умовах ізоляції та невизначеності.

Таким чином, інноваційні трансформації праці та цифровізація економіки несуть не тільки позитивні можливості та шанси для прискорення економічного розвитку підприємств, забезпечення більш високої мотивованості персоналу, але і серйозні виклики, ризики, які варто передбачувати. У табл. 2 систематизовано окремі результати позитивного та негативного впливу цих факторів.

В контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне також звернути увагу на роль цифрових технологій у формуванні мотиваційного середовища. Цифрові технології відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища, оскільки вони надають нові інструменти та можливості для підвищення мотивації працівників.

Розглянемо окремі можливості позитивного впливу на дієвість мотиваційного менеджменту на підприємствах за рахунок цифровізації:

1. ***Системи електронного навчання*** (цифрові платформи дозволяють створювати та розповсюджувати навчальні матеріали, проводити онлайн-курси та вебінари; це забезпечує можливість для постійного навчання та розвитку працівників, що є важливим фактором мотивації).

2. ***Платформи для спілкування та співпраці*** (цифрові інструменти, такі як Slack, Microsoft Teams та інші, забезпечують можливість ефективної комунікації та співпраці між працівниками, незалежно від їх місцезнаходження, це сприяє створенню командного духу та підвищенню мотивації працівників).

3. ***Системи визнання та винагороди*** (цифрові платформи дозволяють створювати та впроваджувати системи визнання та винагороди, які враховують внесок кожного працівника в успіх організації, це сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників до спільних завдань).

4. ***Інструменти для управління продуктивністю*** (цифрові інструменти, такі як Trello, Asana та інші, дозволяють працівникам планувати свою роботу, відстежувати прогрес та отримувати зворотний зв'язок від керівництва, це сприяє підвищенню продуктивності та мотивації працівників).

5. ***Соціальні мережі*** (соціальні мережі можуть використовуватися для створення корпоративної культури, обміну інформацією та спілкування між працівниками; це сприяє створенню позитивного мотиваційного середовища і згуртованості).

Таблиця 2 – Результати впливу інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки для мотивації праці персоналу

Результати впливу	
Позитивні наслідки	Негативні наслідки
- автоматизація та роботизація (заміна рутинних та монотонних завдань автоматизованими системами та роботами вивільняє працівників для виконання більш творчих та складних функцій, це може підвищити мотивацію працівників, які прагнуть до самореалізації та розвитку); - гнучкість та мобільність (цифрові технології дозволяють працівникам працювати віддалено та гнучко планувати свій робочий час, це може підвищити мотивацію працівників, які цінують баланс між роботою та особистим життям); - персоналізація та індивідуалізація (цифрові інструменти дозволяють адаптувати робочі завдання та умови праці до індивідуальних потреб та можливостей працівників, це може підвищити мотивацію працівників, які відчувають, що їх цінують та поважають); - комунікація та співпраця (цифрові платформи забезпечують можливість ефективної комунікації та співпраці між працівниками, незалежно від їх місцезнаходження, це може підвищити мотивацію працівників, які прагнуть до спілкування та обміну знаннями); - навчання та розвиток (цифрові технології відкривають доступ до різноманітних навчальних ресурсів та можливостей для професійного розвитку, це може посилити мотивацію працівників, які прагнуть до постійного навчання та професійного вдосконалення); - цифрові технології збагачують арсенал інструментів мотивації праці, можливості вивчення та урахування особистих творчих потреб і здобутків.	- страх втрати роботи (автоматизація та роботизація можуть викликати у працівників невпевненість і побоювання втратити робоче місце, що може призвести до послаблення мотивації та зниження продуктивності); - складність адаптації працівників старшого віку до вимог перенавчання та опанування цифровими навичками, що загрожує втратою робочого місця, не зважаючи на професійний досвід і трудовий стаж; - посилення конкуренції між працівниками різного віку в залежності від їх здатності швидко опановувати нові цифрові технології та брати участь у розробці інновацій, що позначається на можливостях кар'єрного зростання, погіршенні соціально-трудових відносин, можливих соціальних ризиках; - «розрив у цінностях» між різними поколіннями внаслідок прискорених темпів цифровізації, що позначається на загальній ефективності організації на тлі нових завдань та викликів і неспроможності забезпечувати високу мотивованість персоналу; - відчуття ізоляції (віддалена робота може призвести до відчуття ізоляції та відсутності соціальної взаємодії, що може негативно вплинути на мотивацію працівників); - «вигорання» з наслідками для здоров'я (постійне напружене навчання та адаптація до нових технологій можуть призвести до порушення режиму дня, виконання термінової роботи вночі, явища «вигорання», що супроводжується апатією, погіршенням самопочуття, зниженням мотивованості працівників).

Джерело: побудовано авторами

Отже, вплив інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки є досить вагомим для мотивації працівників. Цифрові технології відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища, надаючи нові інструменти та можливості для підвищення мотивації працівників. Проте, важливо враховувати як позитивні, так і негативні аспекти цих змін, щоб створити ефективну систему мотивації, яка б враховувала потреби сучасних працівників та сприяла досягненню цілей організації.

Специфічним викликом і загрозою для життя і праці мільйонів українців стала широкомасштабна війна, розв'язана рф проти України. Війна змусила бізнес працювати в екстремальних умовах (руйнування інфраструктури, міграція працівників, обмежені ресурси). Через відключення електроенергії, небезпеку переміщень мільйони українців працюють віддалено або в умовах «цифрового виживання». Навіть під час блэкаутів та ракетних обстрілів цифрові технології (хмарні сервіси, кібербезпека, онлайн-освіта) залишаються «артеріями» української економіки. Але їх ефективність залежить від людей, які керують цими процесами – їхня мотивація визначає, чи витримає система. Війна викликає у працівників «вигорання», тривогу, втрату сенсів. Там, де вдалося створити ефективні мотиваційні системи, вони стають інструментом боротьби з апатією, яка загрожує як окремим людям, так і колективній волі до опору. Без адаптації систем мотивації до таких умов є небезпека втрати продуктивності, соціальної дезінтеграції. Тому для багатьох компаній збереження мотивованих команд стає засобом *виживання* підприємств, які підтримують економіку країни та фінансову базу для перемоги.

Отже, війна в Україні не може не впливати на мотивованість персоналу підприємств, спричинивши як болісні втрати, нові виклики, так і нові можливості у сфері праці. З одного боку, війна стала потужним демотивуючим фактором через загрозу життю та здоров'ю, психологічний стрес, втрату майна, близьких, житла, робочих місць, економічну нестабільність та безробіття. Ці фактори викликали у працівників страх, тривогу, відчуття невизначеності та зниження рівня життя, що негативно позначилося на їх мотивації до праці.

З іншого боку, війна також сприяла посиленню патріотичних почуттів, згуртуванню колективів та бажанню допомогти країні у важкий час. Для багатьох працівників війна стала поштовхом до переосмислення цінностей та пріоритетів, що призвело до підвищення відповідальності, ініціативності та готовності працювати на благо суспільства, підтримуючи захисників країни. Крім того, війна відкрила нові можливості для праці, розвитку та самореалізації у сфері нових цифрових технологій, волонтерства, допомоги армії, підтримки постраждалих.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що вплив війни на мотивованість працівників є складним та багатогранним явищем. Мотивованість персоналу в умовах війни залежить від багатьох факторів, зокрема і таких як особистісні якості працівників, їхні цінності та потреби, умови праці, організаційна культура, лідерство, здатність до стійкості, адаптації до складних умов, спроможність виконувати трудові завдання під загрозами частих ракетних атак.

Проблема формування мотивованості персоналу підприємств має стратегічне значення для України. Пояснюємо це необхідністю розв'язання перспективних завдань, пов'язаних з етапом повоєнної розбудови економіки. До них відносимо зокрема:

1. ***Відновлення економіки та інфраструктури*** (війна завдала величезної шкоди економіці та інфраструктурі України, для її відновлення потрібні кваліфіковані та мотивовані працівники, які будуть відбудовувати країну та відновлювати економічне зростання; без достатньої мотивації залучити та утримати таких працівників буде надзвичайно важко).

2. ***Забезпечення конкурентоспроможності підприємств*** (українські підприємства мають підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках; одним із вагомих факторів успіху в умовах конкуренції є висока мотивація персоналу до безперервного професійного розвитку, розробки і впровадження інновацій, прояву трудової активності; мотивовані працівники більш продуктивні, креативні та віддані своїй роботі, що дозволяє підприємствам виробляти більш якісну продукцію, надавати якісні послуги, нарощувати конкурентні переваги).

3. ***Залучення інвестицій*** інвестори зацікавлені вкладати кошти в країни зі стабільною та розвиненою економікою; одним із важливих факторів, який впливає на інвестиційну привабливість країни, є наявність кваліфікованої та мотивованої робочої сили; формування мотивованого персоналу сприятиме одночасно залученню інвестицій в Україну, що є критично важливим для відновлення економіки).

4. ***Подолання соціальних наслідків війни*** (війна призвела до значних соціальних проблем, таких як безробіття, міграція населення, психологічні травми, поширення бідності. Забезпечення високої мотивації персоналу сприятиме поступовому вирішенню цих проблем, оскільки мотивовані працівники будуть більш активними у пошуку роботи, більш стійкими до стресу, більш готовими до перекваліфікації, продуктивної праці).

5. ***Зміцнення національної єдності*** (війна стала важким випробуванням для українського суспільства, висока мотивація персоналу сприятиме зміцненню національної єдності та солідарності, оскільки мотивовані працівники будуть відчувати свою причетність до відбудови країни та її успіху).

6. ***Забезпечення сталого розвитку*** (Україна потребує сталого розвитку, який би враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти. Забезпечення мотивованості персоналу на підприємствах слід розглядати як запоруку успіху на цьому шляху, оскільки мотивовані працівники будуть більш відповідально ставитися до своєї роботи та більш зацікавлені у досягненні довгострокових цілей).

Для розв’язання окреслених перспективних завдань слід вирішити проблеми підвищення мотивованості персоналу на підприємствах. Вважаємо за доцільне розпочати пошук можливостей вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки. Пропозиції можливих інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Ідеї для інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту в умовах війни та на етапі повоєнної розбудови економіки

Напрями	Мета пропозицій	Методи / інструменти	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Психологічна реабілітація та стійкість	Подолання наслідків війни (вигорання, травми) через мотиваційні практики.	Програми професійного навчання; групи взаємодопомоги в колективах; гейміфікація як інструмент зняття стресу (заохочення через систему відзнак, балів).	Зменшення емоційного вигорання, підвищення лояльності, відновлення енергії команди.
Гібридна мотивація	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів з урахуванням військового контексту.	«Військові бонуси» (додаткові відпустки для волонтерів); цифрові платформи для віддаленої мотивації, бонуси за досягнення).	Збалансована система, яка враховує економічні обмеження та соціальні потреби.
Патріотичний менеджмент	Інтеграція національної ідентичності в корпоративні цінності.	Проєкти «Робота на перемогу» (наприклад, ІТ-розробка для армії); публічне визнання внеску працівників у відбудову.	Підвищення сенсу праці, залучення молоді, формування «команди відбудови».
Цифрові драйвери мотивації	Використання штучного інтелекту для персоналізації мотиваційних стратегій.	AI-аналіз емоційного стану через дані (чати, продуктивність); автоматизовані системи підтримки (наприклад, чат-боти з мотиваційними повідомленнями).	Гнучкий підхід до потреб працівників, зниження витрат на традиційний HR-менеджмент.
Мотивація через освіту	Інвестування в навчання як інструмент утримання кадрів.	Корпоративні «університети» з програмами відбудови (курси з кібербезпеки); партнерства з європейськими ЗВО, іншими кампаніями	Підготовка фахівців під конкретні виклики відбудови, зменшення «втечі мізків».

1	2	3	4
Синергія спільнот	Мотивація через участь у місцевих та національних проєктах відновлення	Волонтерські дні для працівників (відбудова шкіл, лікарень); допомога місцевим громадам	Підвищення соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення зв'язку «компанія-суспільство».

Джерело: побудовано авторами

Зауважимо, що вдосконалення матеріальної мотивації та соціальних пакетів в умовах війни і повоєнної України має враховувати як економічні обмеження, так і специфічні потреби працівників.

Наприклад, замість фіксованих премій в умовах війни може бути запроваджена система «виборчих бонусів», за якою працівник обирає з кола бонусних пропозицій, наприклад, додаткову відпустку або часткове відшкодування витрат на навчання, придбання техніки або ін.

Серед негрошових стимулів можуть знайти застосування: «відбудовні пакети» (оплата переїзду, компенсація за оренду житла у зруйнованих містах); «технологічні пакети» – безкоштовна техніка (ноутбуки, джерела безперебійного живлення) для працівників у зонах блекаутів; безкоштовні курси з кібербезпеки для всієї родини (актуально через атаки на критичну інфраструктуру).

Серед соціальних пакетів можна очікувати, що будуть затребувані: страхування життя під час відряджень у прифронтові зони; евакуаційні «тревел-набори» для працівників у небезпечних регіонах; безкоштовні сесії з психологами (онлайн/офлайн); страхування, що покриває лікування посттравматичного стресового розладу; гнучкий графік роботи для ветеранів (індивідуальний розклад роботи для поступової адаптації до мирного життя; онлайн-режим для тих, хто проходить реабілітацію); додаткове навчання та перенавчання як соціальна інвестиція; корпоративні стипендії для дітей загиблих працівників тощо.

В умовах повоєнної України поліпшення матеріальної мотивації матиме надзвичайно вагоме значення для утримання кваліфікованих фахівців на підприємствах, використання та розвитку їх професійного потенціалу в інтересах відбудови країни. У табл. 4 наведено методи підвищення мотивованості персоналу на основі конкретних змін у матеріальній мотивації.

Таблиця 4 – Методи підвищення мотивованості персоналу підприємств на основі вдосконалення матеріальної мотивації в умовах повоєнної України

Метод	Сутність	Очікуваний ефект
1	2	3
Конкурентна заробітна плата	Встановлення рівня заробітної плати, що відповідає або перевищує середній рівень на ринку праці для аналогічних посад у регіоні.	Залучення та утримання кваліфікованих працівників, підвищення продуктивності та лояльності персоналу.
Система преміювання та бонусів	Виплата додаткових винагород за досягнення високих результатів у роботі, виконання планів, перевиконання завдань або особистий внесок у розвиток підприємства.	Стимулювання до досягнення кращих результатів, підвищення мотивації та зацікавленості працівників у успіху підприємства.
Матеріальна допомога та соціальний пакет	Надання працівникам матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях (хвороба, втрата близьких, тощо), а також розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, оплату навчання, путівки на відпочинок, тощо.	Підвищення соціальної захищеності працівників, зміцнення їх лояльності до підприємства, створення позитивного іміджу роботодавця.

1	2	3
Система участі в прибутку	Запровадження системи, за якою працівники отримують частину прибутку підприємства пропорційно своєму внеску.	Підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, стимулювання до підвищення ефективності праці.
Програми заощаджень та інвестицій	Надання працівникам можливості брати участь у програмах заощаджень та інвестицій з метою накопичення капіталу або пенсійного забезпечення.	Підвищення фінансової стабільності працівників, зміцнення їх впевненості у майбутньому, підвищення лояльності до підприємства.
Компенсація витрат на проїзд та проживання	Відшкодування витрат працівників на проїзд до місця роботи та проживання, особливо для тих, хто працює у віддалених районах або змушений був переїхати через війну.	Зменшення фінансового навантаження на працівників, забезпечення їх доступності до робочих місць, сприяння мобільності робочої сили.
Пільгове кредитування	Надання працівникам можливості отримувати кредити на пільгових умовах для придбання житла, автомобілів або інших потреб.	Підвищення рівня життя працівників, зміцнення їх лояльності до підприємства, створення додаткових стимулів для роботи.
Гранти на навчання та підвищення кваліфікації	Надання працівникам грантів на навчання та підвищення кваліфікації з метою здобуття нових знань та навичок, необхідних для роботи в умовах відновлення економіки.	Підвищення професійного рівня працівників, їх адаптація до нових вимог ринку праці, розширення можливостей для кар'єрного зростання.

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення джерел [4-6; 8-16]

Розроблена табл. 4 містить розширений перелік методів матеріальної мотивації, які можуть бути застосовані в умовах повоєнної України для залучення, утримання та мотивації персоналу підприємств. Важливо зазначити, що ефективність кожного методу залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його фінансових можливостей та потреб працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз дозволило дійти до наступних висновків.

Мотивованість персоналу є складним та багатогранним явищем, яке відображає внутрішній динамічний стан працівника, що спонукає його до активної та цілеспрямованої діяльності задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Вона є результатом взаємодії різноманітних факторів, включаючи потреби, мотиви, цінності, інтереси, очікування та установки працівника, а також зовнішні стимули, такі як організаційна культура, умови праці, система винагород та лідерство.

Інноваційні трансформації праці та цифровізація економіки мають значний вплив на формування мотивованості персоналу, зумовлюючи як нові можливості, так і нові виклики. З одного боку, вони створюють умови для більш гнучкої, автономної та творчої роботи, сприяють розвитку та самореалізації працівників. З іншого боку, вони можуть призвести до посилення конкуренції, відчуття нестабільності та загрози втрати роботи, що негативно впливає на мотивацію.

Війна в Україні стала потужним фактором, що вплинув на мотивованість персоналу підприємств, спричинивши як кризу, так і нові можливості: з одного боку, вона викликала у працівників страх, тривогу, відчуття невизначеності та зниження рівня життя, що негативно позначилося на їх мотивації до праці; з іншого боку, війна сприяла посиленню патріотичних почуттів, згуртуванню колективів та бажанню допомогти країні у важкий час, що стало поштовхом до розробки нових технологій, опанування цифровими навичками, професіями.

Ефективний мотиваційний менеджмент на українських підприємствах в умовах війни та післявоєнного періоду має базуватися на комплексному підході, який враховує особливості сучасного етапу розвитку економіки, потреби та цінності працівників, а

також виклики та загрози, що виникають у зв'язку з війною. Для цього запропоновано ідеї для інновацій у технологіях мотиваційного менеджменту під час війни, а також методи підвищення мотивованості персоналу підприємств на основі вдосконалення матеріальної мотивації в умовах повоєнної України.

Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути зосереджені на розробці комплексних моделей та інструментів формування мотивованості персоналу, адаптованих до умов цифрової економіки, інноваційних трансформацій праці та специфіки воєнного та післявоєнного періоду в Україні, з урахуванням впливу глобальних чинників і потреб працівників різних вікових категорій.

Список літератури

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235 (дата звернення: 09.12.2024)
2. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*, 2022.(40). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30 (дата звернення: 10.12.2024)
3. Герасименко О.,Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46 (дата звернення: 10.12.2024)
4. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf (дата звернення 12.12.2024)
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
6. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.
7. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL:http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci (дата звернення 14.12.2024).
8. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456. (дата звернення 12.12.2024)
9. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 1. С.450-454.
10. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія/ М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306 (дата звернення 12.12.2024)
11. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
12. Середа О. Г., Юшко А. М. Мотивація праці як передумова трудової мобільності у період воєнних дій та часи повоєнного відновлення. *Право і суспільство*. 2023. № 1. С.141-147. https://elar.naiau.kiev.ua/handle/123456789/28090 (дата звернення 12.12.2024)
13. СпіцинаА., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. С.309-304. https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/487/487 (дата звернення 16.12.2024)
14. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. (191). С. 97-103. https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18 (дата звернення 16.12.2024)
15. Череван, І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (4(51). С. 104-109. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14 (дата звернення 14.12.2024)
16. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. *Advanced Computer Information Technologie*s: 11th InternationalConference, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 2021. Pp. 317-321 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373 (дата звернення 14.12.2024)

References

1. Bondar T.V., & Krasnonos A.S. (2023) Modern Methods of Personnel Motivation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235 [in Ukrainian].
2. Herasymenko A. (2022) Motives, Interests, Incentives, and Stimulation as Key Categories Revealing the Essence of Work Motivation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30.
3. Herasymenko O., & Potapenko A. (2023) Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the labor market of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo,* 49. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46.
4. Hrynko I. M. (2009) *Improving Material Work Motivation in the Management System of Industrial Enterprises* http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf [in Ukrainian].
5. Kolot A. M., & Tsymbaliuk S. O. (2011) *Personnel motivation*, 397[in Ukrainian].
6. Kozak K. B, Korsikova N. M., & Petrenko Yu. O. (2022) Personnel Motivation Management in the Post-Pandemic and Wartime Context. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti,* 14, 2, 26–32 [in Ukrainian].
7. Kozachenko H. V. (n.d.) *International experience in labor motivation*. http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci [in Ukrainian].
8. Kohut I. (2022) Analysis of Motivation Factors Affecting Teams in Innovative Projects During Crisis and War. *Ekonomika ta suspilstvo,* 40. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456 [in Ukrainian].
9. Kurchenko A. V., & Levchenko Yu. H. (2018) The importance of work motivation in the operation of the enterprise and ways to improve it. *Ekonomika i suspilstvo*, 1, 450-454. [in Ukrainian].
10. Semykina M. V., Luchyk S. D., & Zapirchenko L. D. (2022) *Motivational mechanisms for economic development at the stage of European integration.* Kropyvnytskyi: TsNTU, 281. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306 [in Ukrainian].
11. Prokhorovska S.A. (2023) Personnel motivation in the face of modern challenges. *Transformatsiina ekonomika,* 2 (02), 46–48. [in Ukrainian].
12. Sereda O. H., & Yushko A. M. (2023) Work motivation as a prerequisite for labor mobility during wartime and post-war recovery. *Pravo i suspilstvo,* 1, 141-147. https://elar.naiau.kiev.ua/handle/123456789/28090 [in Ukrainian].
13. Spitsyna A., & Nesterenko O. Managing employee motivation in transportation companies in the context of digitalization. *Modeling the development of the economic systems,* 309-304. https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/487/487 [in Ukrainian].
14. Turlo N. P., & Osadchuk O. V. (2024) Labor market conditions and employee motivation in Ukraine during wartime. *Ekonomichnyi prostir,* 191, 97-103. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18.
15. Cherevan, I., Kovalenko Yu., & Holets S. (2024) Personnel motivation in businesses: modern trends in a wartime environment. *Stalyi rozvytok ekonomiky,* 4(51), 104-109. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14.
16. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., & Sikoraka V. (2021) Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. *Advanced Computer Information Technologies:* 11th InternationalConference, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 317-321 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373 [in English].

Maryna Semykina, Professor, Doctor of Economics
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Anna Kostyshyna
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
Anna Semykina, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Odesa, Ukraine

Formation of Employee Motivation in the Context of Innovative Labor Transformations, Digitalization of the Economy, Challenges, and Threats

The article explores the issue of staff motivation in the context of innovative transformations in labor, the digitalization of the economy, and contemporary challenges and threats. It analyzes factors influencing employee motivation and proposes pathways for fostering high levels of staff engagement.

A comparative analysis of the essential characteristics of work motivation and staff motivation is conducted. The definition of "staff motivation" is proposed, with a justification of the unique features of the author's conceptual approach. It is substantiated that staff motivation represents a dynamic state, constantly

evolving under the influence of internal and external factors (their nature, intensity, and direction), and plays a decisive role in ensuring organizational efficiency and success. The impact of innovative labor transformations and economic digitalization on work motivation is analyzed, with identification of both positive and negative consequences for staff engagement. The role of digital technologies in shaping motivational environments is highlighted, particularly through expanding the arsenal of tools and opportunities to enhance employee motivation. The influence of wartime conditions on workforce motivation is also examined. The strategic significance of cultivating highly motivated personnel is emphasized.

A series of innovations in motivational management technologies are proposed for wartime conditions and the post-war economic recovery phase. These include: psychological rehabilitation and resilience, hybrid motivation, patriotic management, digital drivers of motivation, education-driven motivation, and community synergy. A system of non-monetary incentives and social support packages, critical during wartime, is outlined. Additionally, methods for improving staff motivation through enhanced material incentives in post-war Ukraine are recommended.

innovative transformations, digital economy, personnel motivation, challenges and threats, motivational management.

Одержано (Received) 22.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 05.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 330.342.146 **JEL Classification: J11, O15, F22**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).20-31

В.В. Зайченко, проф., д-р екон. наук
М.В. Бугаєва, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Новітні виклики формування та розвитку соціально-трудового потенціалу крізь призму молодіжної міграції в Україні

У статті розглядаються актуальні питання новітніх викликів формування та розвитку соціально-трудового потенціалу через призму молодіжної міграції в Україні, особливо в контексті триваючої війни в Україні. Починаючи з 2022 року, військові дії спричинили масштабну міграцію населення, особливо молоді, що шукає безпеки та стабільності за кордоном. Відтік молодих, часто високоосвічених людей, ставить під загрозу не тільки демографічну стабільність, але й економічне майбутнє країни. Отже, мета дослідження полягає в комплексному аналізі новітніх викликів, пов'язаних з формуванням та розвитком соціально-трудового потенціалу через призму молодіжної міграції в Україні.

Стаття детально аналізує наслідки молодіжної міграції у воєнний час для соціально-трудового потенціалу України. Було визначено і обгрунтовано як військовий конфлікт та супутні економічні та соціальні кризи впливають на рішення молоді емігрувати, а також які стратегії можуть бути розроблені для повернення та інтеграції цієї категорії населення в поствоєнній відбудові країни. Визначено, що в умовах триваючої війни в Україні, міграційні процеси молоді набули нових обертів і викликів. Аналізуючи новітні виклики в контексті формування та розвитку соціально-трудового потенціалу України через молодіжну міграцію, було виокремлено кілька основних ризиків: зменшення активної та креативної частини населення; порушення балансу попиту і пропозиції на ринку праці; деформація ринку праці; дестабілізація на фінансових ринках; загрози інтелектуальному та демографічному потенціалу; старіння нації та демографічні зміни; зміни в ефективності використання людського капіталу.

Обгрунтовано, що визначені ризики і загрози вимагають уваги від уряду та соціальних інституцій для розробки стратегій, що враховують як поточні, так і потенційні довгострокові наслідки міграції молоді для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України. Зокрема, це вимагає від держави адекватного реагування та адаптації політик, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків цих процесів. Державна політика має зосередитись на досягненні структурних співвідношень, які сприятимуть стабілізації та подоланню макроекономічних розбіжностей. Це включає удосконалення інституціонального забезпечення та гарантування високої якості виконання державних функцій з метою забезпечення національних економічних інтересів. Основні напрями регулювання включають структурний, нормативно-правовий, інфраструктурний та безпековий вплив, з оглядом на зміцнення ринку праці та стабілізацію соціально-економічної системи країни.

молодіжна міграція, соціально-трудовий потенціал, війна, економічні та соціальні кризи, демографічна стабільність, вплив міграції на ринок праці, політика збереження людського капіталу

Постановка проблеми. Актуальність дослідження новітніх викликів формування та розвитку соціально-трудового потенціалу через призму молодіжної міграції в Україні значно підсилена в контексті триваючого збройного конфлікту. Починаючи з 2022 року, військові дії спричинили масштабну міграцію населення, особливо серед молоді, що шукала безпеки та стабільності за кордоном. Цей відтік молодих, часто високоосвічених людей, ставить під загрозу не лише демографічну стабільність, але й економічне майбутнє країни.

Постановка проблеми полягає у необхідності детального аналізу наслідків молодіжної міграції у воєнний час для соціально-трудового потенціалу України. Важливо вивчити, як військовий конфлікт та супутні економічні та соціальні кризи впливають на рішення молоді емігрувати, а також які стратегії можуть бути розроблені для повернення та інтеграції цієї категорії населення в поствоєнній відбудові країни.
Дослідження повинне охоплювати такі аспекти як: демографічні зміни, пов’язані

© В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва, 2024

з міграцією молоді, вплив цих процесів на ринок праці, аналіз мотиваційних чинників для виїзду за кордон, а також розробка політик для залучення молодих спеціалістів назад до України. Особлива увага приділяється адаптації соціальних програм, що сприяють залученню молоді до активної участі у відновленні та розвитку економіки країни, зокрема через розробку інноваційних, гнучких форм зайнятості та підтримку підприємницьких ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері аспектів формування та розвитку соціально-трудового потенціалу можна відзначити дослідження таких українських науковців, як М. Долішній [22], О. Кільніцька [13], В. Нижник [21], С. Пасєка [23], О. Сторожук [25], М. Семикіна [27], С. Трубич [26]. Безпосередньо проблемні питання формування та розвитку соціально-трудового потенціалу в контексті міграційних процесів в Україні розглядають І. Бараняк [2, 3], М. Біль [4-6], Т. Васильців [15, 24], І. Волосевич [10], Е. Лібанова [14] та ін.

Їхні дослідження фокусувалися на аналізі формування та розвитку соціально-трудового потенціалу, враховуючи сучасні виклики, такі як міграційні процеси і військовий конфлікт в Україні. В цих дослідженнях акцентується на важливості підтримки та розвитку трудових ресурсів, зокрема через сучасні HR-технології, стратегії збереження людського капіталу в регіонах із високою міграційною активністю, та покращення соціально-економічних умов для зменшення вимушеної міграції. Ці дослідники виявили низку факторів, що впливають на соціально-трудовий потенціал в Україні, включаючи економічні, соціальні, та демографічні виклики, які посилились через триваючий конфлікт. Вони також розробляють рекомендації щодо покращення умов праці та залучення молоді до ринку праці в таких умовах. Значна увага приділяється вивченню втрат трудового потенціалу через вимушену міграцію, особливо серед молоді, яка є однією з найбільш мобільних демографічних груп. Аналіз впливу війни на соціально-економічні аспекти життя в регіонах, включаючи Карпатський регіон, дає змогу краще розуміти, як міграція формує ресурсний потенціал для повоєнної відбудови країни. Ключовою темою є також впровадження ефективних інструментів управління та адаптації до змінних умов, що можуть допомогти підвищити стійкість та ефективність використання людського потенціалу в Україні.

Особливо цінним є аналіз причин та наслідків міграції молоді, який здійснювали провідні українські науковці, серед яких О. Мульська, І. Бараняк [2, 3], Т. Васильців [7, 8, 15], О. Мульска [8], М. Біль [4-6], О. Махонюк О., Н. Попадинець[6].

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до різних аспектів формування та розвитку соціально-трудового потенціалу, проблеми, пов'язані із вивченням новітніх викликів формування та розвитку соціально-трудового потенціалу крізь призму молодіжної міграції в Україні, залишаються недостатньо вивченими. Так, існує ряд аспектів, які потребують глибшого дослідження, щоб краще зрозуміти та відповісти на новітні виклики, пов'язані з формуванням та розвитком соціально-трудового потенціалу через призму молодіжної міграції в Україні. Ось декілька ключових напрямків, які залишаються недостатньо висвітленими. Існує потреба в аналізі соціальних наслідків, які виникають в результаті відтоку та притоку молоді, зокрема на зміну соціальної структури, культурні аспекти та міжпоколіннє спілкування.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в комплексному аналізі новітніх викликів, пов'язаних з формуванням та розвитком соціально-трудового потенціалу через призму молодіжної міграції в Україні.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна в Україні у 2022 році спричинила значні вимушені переміщення населення, включаючи молодь, як в межах країни, так і за її межами. Ці переміщення породили серйозні соціально-економічні

проблеми, які підсилюють загрози національній безпеці України. Значні міграційні втрати вказують на глибоку демографічну кризу, що зменшує можливості країни для відбудови і відновлення після війни. Зовнішня міграція молоді викликає серйозні втрати соціально-трудового потенціалу, а відтак ресурсу знань і інновацій, слабшає мотивація населення до життя та праці в Україні, що призводить до «девальвації» інтелектуального і трудового потенціалу. Якість людського капіталу зазнає критичного зниження через еміграцію найбільш креативних і потенційно висококваліфікованих кадрів. Отже, ключовим дослідницьким завданням стає аналіз новітніх викликів, що впливають на формування та розвиток соціально-трудового потенціалу через призму молодіжної міграції в Україні.

У контексті дослідження впливу молодіжної міграції на соціально-трудовий потенціал України, чинник війни виступає як одна з найважливіших причин, що відноситься до першої групи або, так званих, push-факторів, які стимулюють активізацію міграційних процесів. Військовий конфлікт прямо впливає на безпекове середовище, економічну стабільність та життєві перспективи населення, особливо молоді, змушуючи їх шукати безпечніші та стабільніші умови за межами рідної країни. Така міграція не тільки знижує кількісний, але й якісний склад трудових ресурсів, що ускладнює відновлення економічного та соціального потенціалу в поствоєнний період.

Загалом в Україні міграційні аспірації молоді значною мірою визначаються впливом глобалізації, яка відкриває нові можливості для особистісного та професійного розвитку. Серед пріоритетів української молоді вирізняються доступ до цифрових технологій, застосування інноваційних технологічних рішень та участь у європейському інтелектуальному молодіжному середовищі з розвиненою цифровою культурою. Це сприяє соціально-трудовій мобільності, розвитку креативних здібностей, інтелектуалізації праці та професійно-кваліфікаційному зростанню молоді.[11].

За інформацією Департаменту економічних і соціальних питань ООН, у 2000 році Україна була п'ятою у світі за кількістю емігрантів. Дані Департаменту народонаселення ООН показують, що станом на 2009 рік за кордоном проживало 6,6 мільйона осіб, народжених в Україні. Проте до 2017 року Україна спустилася на восьме місце, не через зменшення кількості своїх мігрантів, а через збільшення міграційних потоків з інших країн, зокрема з Бангладешу, Сирії та Пакистану [32]. Важливо зазначити, що причини та інтенсивність еміграції з України змінювалися протягом 30 років її незалежності.

З 2014 року міграційний ландшафт України перетерпів істотні зміни. Країна стала одним з найбільших експортерів робочої сили в Європу, зокрема серед країн Східного партнерства, і виокремилася як провідний постачальник працівників, особливо для своїх сусідів. Через низькі зарплати, високий рівень безробіття, неповну зайнятість, розширення бідності та значний розрив у рівнях оплати праці між Україною та іншими країнами, багато українців, особливо молодь, вирішили емігрувати. Вони шукають не лише кращі заробітки, але й більш стабільне та комфортне життя в країнах, де гарантовані безпека, висока якість медичних послуг, добре розвинута соціальна інфраструктура, а також чисті та доглянуті вулиці [20].

За результатами аналізу Центру Разумкова за 2015-2016 роки, головними детермінантами міграції з України стали політична нестабільність і відчуття небезпеки. Поряд з цим, українці також зазначали економічні труднощі, включаючи інфляцію, зростання цін і загалом низький рівень життя. Серед інших значних причин, які спонукали українців до міграції, були низька оплата праці, погана якість життя, незадовільний стан охорони здоров'я, висока корупція, скорочення доступності вищої освіти та обмежені можливості для самозайнятості [20].

За даними видання Ain.ua можна виокремити різні причини, чому українці обирають жити і працювати за кордоном: основною причиною міграції є те, що українці не бачать майбутнього для себе і для своєї родини; вагомою причиною є відсутність гідної оплати праці у своїй країні; важка економічна ситуація є третьою за значимістю причиною міграції; нестабільна політична ситуація в країні також є значущим фактором, що отримав більший відсоток у 2015 році. Також були визначені такі причини, як те, що в Україні не дотримуються законодавства, поширена корупція, за кордоном краща якість життя (медичне обслуговування, страхування тощо), за кордоном можна добре заробити, навіть маючи не дуже престижну роботу, в Україні складно почувати себе у безпеці та неможливо реалізувати себе як професіонала, за кордоном легше розпочати власний бізнес та бажання забезпечити стабільність своїм дітям [29]. Загалом ці дані ілюструють, що головні причини міграції з України мають як економічний, так і соціально-політичний характер. Загалом, тренди показують, що зміни в міграційних настроях можуть відображати ширші зміни в економіці та політиці країни.

Активно виїжджати до ЄС українські громадяни почали у 2016 р. Згідно з даними Євростату, громадяни України отримали більшість дозволів на проживання у країнах-членах ЄС у 2016 р. - майже 589 тис. дозволів з 3,4 млн. загальної чисельності [12]. За даними Євростату, станом на кінець 2021 р., 1,57 млн. громадян України отримали дозвіл на перебування в ЄС, що на той час було третьою за величиною групою громадян країн, які не входять до ЄС, після громадян Марокко та Туреччини [31]. Наразі громадяни України становлять 98% усіх отримувачів тимчасового захисту у ЄС. Станом на липень 2023 р., 4 114 млн українців зареєструвалися для отримання тимчасового захисту в Європі [12].

Близькість України до країн Європейського Союзу сприяє активній міграції української молоді до ЄС, часто з метою отримання права на постійне проживання та громадянства. За результатами соціологічного дослідження «Українські біженці 2022 в Європі. Підлітки», проведеного з 28 березня по 4 квітня 2022 року серед понад 3,000 осіб, 22% молодих людей зазначили, що мали намір мігрувати до ЄС ще до війни, а 64% з них вказали на Європейський Союз як на основний напрямок. Серед тих, хто планує повернутися в Україну (75% від усіх опитаних), більшість (понад 70%) розглядають міграцію як можливість засвоїти європейські освітні, наукові, соціально-гуманітарні та культурні стандарти. Однак, 7% опитаних, які не планують повертатися, понад 80% міркують про постійне проживання в ЄС [28].

З аналізу даних можна зробити наступні висновки щодо міграційних тенденцій українських громадян і, зокрема молоді до Європейського Союзу:

- висока міграційна активність (українські громадяни становлять значну частку мігрантів у Європі, що почалося зі значного стрибка у 2014 році. Це підкреслює значну міграційну мобільність серед українців зокрема у контексті пошуку кращих життєвих умов);

- тривалі перспективи залишення (багато українських мігрантів, особливо молодь, бачать у Європейському Союзі не лише місце для тимчасового проживання і праці, але й можливість для постійного місця проживання та інтеграції у місцеві соціальні та культурні структури);

- освіта та кар'єрні можливості (одним з основних стимулів для міграції є прагнення засвоїти вищі стандарти освіти та професійної підготовки, які пропонує ЄС, що свідчить про високу цінність європейського освітнього та професійного середовища для української молоді);

- політичні та економічні чинники (міграція була спричинена не тільки соціально-економічними, але й політичними факторами, що включають пошук

стабільності та безпеки, які в Україні були і є під загрозою через політичну нестабільність та військовий конфлікт).

Ці висновки підкреслюють комплексну природу міграційних рухів і потребу в уважному аналізі міграційної політики, яка б враховувала як потреби мігрантів, так і стратегічні інтереси України у збереженні своєї молоді та інтелектуального потенціалу.

Варто зазначити, що перед повномасштабним вторгненням більшість української молоді сприймала еміграцію як засіб для покращення матеріального стану (58,9% опитаних), розвитку своїх професійних навичок (42,8%) та здобуття нових життєвих досвідів (27%). Багато молодих людей вказували на серйозні проблеми в дотриманні норм демократії, законності та правопорядку в Україні, з чим згодні 80,3% респондентів. Також 89,4% зазначили про системні перешкоди у старті власного бізнесу. Додаткові проблеми, які хвилювали молодь, включали обмеження соціальної мобільності, відсутність соціальної безпеки, нестабільність у сфері зайнятості та низький рівень соціальної відповідальності влади [18].

Соціальні та трудові аспекти значно впливають на міграційні рішення української молоді. Значущість різних чинників відображається у статистиці: 81% молодих людей висловлюють занепокоєння щодо здоров'я себе та своїх близьких, 62% прагнуть реалізувати свій трудовий потенціал та 57% шукають покращення якості трудових відносин. Незадоволеність умовами на внутрішньому ринку праці спонукає 48% молоді позитивно оцінювати можливість роботи за кордоном. Основними причинами трудової міграції вони вважають відсутність вакансій (68%), низький рівень заробітної плати (52%), та неналежні умови праці (23%) [19].

Молодь України під час війни зіткнулася з низкою соціально-економічних викликів. Значна частина молодих людей (36%) вказує на проблеми зі стабільністю заробітку, а 19% шукають місце праці чи прагнуть покращити свої професійно-кваліфікаційні навички через освіту. Воєнні дії радикально змінили життєві пріоритети, особливо щодо забезпечення фізичної безпеки, яка турбує 27% молодих людей, доступу до якісної медичної допомоги (13%) та освітніх послуг (11%). Крім того, майже універсальна реакція серед молоді (97%) вказує на повне відкидання політико-ідеологічних розбіжностей, а також високий відсоток (93%) відмовляється від упередженості та неприязні до інших народів або національних меншин. Ще 82% відзначають важливість уникнення внутрішніх конфліктів та розколів у суспільстві.[10].

У монографії за редакцією Т. Васильцева [15] чітко визначені вектори стимулювання міграції виїзду молоді з України (pull-determinations) та вектори виштовхування молоді з України (push-determinations). До перших відноситься глобалізаційний, євроінтеграційний, особистісно-професійний, стабілізаційно-гарантійний. До другої групи векторів відносяться публічно-управлінський, структурний, інституційний, соціально-резильєнтний, гібридний. Війна в Україні, яка почалася у 2014 році, поглибила чинники "виштовхування" населення за кордон, які існували з моменту здобуття незалежності. Ці чинники включають соціальну та політико-економічну нестабільність. В результаті, в країні з'явилися нові виклики у демографічній стійкості та стабільності. Ці проблеми виникали як реакція на агресію росії та зміни в основних аспектах суспільного ладу, державного устрою. Т. Васильців пише, що необхідно враховувати, що причини еміграції українців охоплюють як виштовхувальні, так і мотиваційні фактори. Виштовхувальні фактори включають боротьбу з бідністю, низький рівень якості життя, відсутність соціальної мобільності, політико-економічну нестабільність та несправедливе розподілення благ і послуг. З іншого боку, мотиваційні чинники спонукають людей шукати кращі умови в середовищах, які забезпечують стабільність, сталий економічний ріст, науково-

технологічний прогрес, високий рівень людського розвитку, соціальну захищеність та гарантії безпеки.

Отже, в умовах триваючої війни в Україні, міграційні процеси молоді набули нових обертів і викликів. Військовий конфлікт не лише загострив уже існуючі виштовхувальні фактори, але й суттєво змінив соціально-економічний ландшафт країни, що в свою чергу вплинуло на міграційні настрої молоді. Виштовхувальні фактори підсилилися внаслідок триваючих воєнних дій. Це змусило значну частину молоді розглядати міграцію не просто як можливість для покращення життя, а як необхідність, особливо з погляду фізичної безпеки та забезпечення базових потреб. З іншого боку, мотиваційні фактори також зазнали трансформації. Молодь, яка виїжджає за кордон, прагне не лише економічної стабільності, але й соціальної захищеності, якості освіти, можливостей для професійного зростання та доступу до сучасних технологій. Це відображає глобальні тенденції і вказує на більш глобалізований підхід до вибору місця життя і праці. Враховуючи ці зміни, авторський висновок полягає в тому, що війна акцентувала та посилила як виштовхувальні, так і мотиваційні чинники, змушуючи українську молодь адаптуватися до нових реалій і шукати шляхи самореалізації та стабільності за межами рідної країни. Сподівання на швидке повернення до мирного життя зменшуються, а міграційні тренди стають довготривалими та можливо незворотніми.

Аналізуючи новітні виклики в контексті формування та розвитку соціально-трудового потенціалу України через молодіжну міграцію, можна виділити кілька основних ризиків:

1. Зменшення активної та креативної частини населення - еміграція молоді знижує кількість працездатного населення, що вносить значний вклад у інноваційний та творчий розвиток країни.

2. Порушення балансу попиту і пропозиції на ринку праці - міграція впливає на структуру трудових ресурсів, створюючи диспропорції у різних секторах економіки.

3. Деформація ринку праці - зміни в характеристиках зайнятості, які можуть призводити до дисбалансу в відтворювальних процесах, наслідком яких є зниження ефективності використання трудових ресурсів.

4. Дестабілізація на фінансових ринках - міграційні зміни впливають на ринки нерухомості, капіталу та банківську систему, що може призводити до економічних збурень.

5. Загрози інтелектуальному та демографічному потенціалу - відтік кваліфікованих кадрів послаблює інтелектуальний ресурс країни і погіршує демографічну ситуацію.

6. Старіння нації та демографічні зміни - міграція молоді прискорює процеси старіння населення та впливає на демографічну структуру.

7. Зміни в ефективності використання людського капіталу - міграція може змінювати параметри розвитку людського капіталу, включно з інтелектуальним, освітнім, соціальним та культурним розвитком.

Ці ризики вимагають уваги від уряду та соціальних інституцій для розробки стратегій, що враховують як поточні так і потенційні довгострокові наслідки міграції молоді для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

Враховуючи сучасні тенденції молодіжної міграції в Україні, можна виділити новітні виклики для формування та розвитку соціально-трудового потенціалу країни:

1. Втрата інноваційного потенціалу.

Проблема: міграція молоді, зокрема висококваліфікованої зменшує соціально-трудовий потенціал країни у сферах наукових досліджень і технологічних інновацій. Рішення: розвиток національних наукових програм, створення наукових парків та

інноваційних хабів, що мотивуватимуть молодих науковців та розробників залишатися в країні.

2. Нестача кваліфікованих робітників.

Проблема: залишковий дефіцит кваліфікованих робітників у критичних секторах, таких як ІТ, інженерія, медицина та освіта. Рішення: поліпшення умов праці, збільшення заробітної плати та інвестиції в професійну освіту.

3. Зміна демографічної структури.

Проблема: еміграція молоді сприяє швидкому старінню населення. Рішення: реформування пенсійної системи та стимулювання внутрішньої міграції молоді з регіонів з високою народжуваністю до місць із кращими умовами життя.

4. Культурні виклики.

Проблема: культурна асиміляція молоді, що повертається, може бути ускладнена через довгий час перебування за кордоном. Рішення: розвиток культурної освіти, організація культурних заходів, що підтримують національну ідентичність.

5. Соціальна ізоляція.

Проблема: соціальна ізоляція та адаптаційні труднощі серед мігрантів, що повернулися в Україну. Рішення: створення спільнот, програм соціальної підтримки, онлайн-платформ для спілкування та адаптації.

6. Зниження якості освітніх ресурсів.

Проблема: висока міграція молодих викладачів і науковців може знижувати якість освіти. Рішення: підвищення стандартів освіти, підтримка освітніх ініціатив, залучення викладачів з-за кордону.

7. Економічна волатильність

Проблема: міграційні коливання можуть впливати на стабільність національної економіки. Рішення: розробка політик, спрямованих на зменшення економічної залежності від зовнішніх ринків праці.

Загалом міграція молодого населення становить серйозну загрозу для збереження людського потенціалу країни, включаючи інтелектуальні, трудові, соціальні ресурси тощо. Цей відтік ресурсів ставить під загрозу не лише належне функціонування національної економіки, але й процеси економічного відтворення, демографічного оновлення, збереження національної ідентичності та сталий розвиток суспільства. Збільшення зовнішніх міграцій молоді призводить до появи нових викликів, ризиків та загроз, серед яких синергетичні ефекти втрати молодих поколінь, знецінення сімейних цінностей, зниження народжуваності та перетворення міграційної мобільності в основний життєвий пріоритет.

Отже, визначені процеси ведуть до значних втрат у людському та трудовому потенціалі країни, спричиняючи демографічні кризи, що негативно впливають на майбутні покоління. Також це призводить до дефіциту інтелектуальних та кадрових ресурсів, а ринок праці вступає в стадію стагнації.

Визначені виклики вимагають комплексного підходу, що включає політику, освіту, культуру та економіку, аби ефективно реагувати на динамічні зміни в суспільстві, викликані міграційними процесами.

Провідні українські вчені [1, 7, 8, 9, 30], що активно займаються розробкою ефективних політик збереження людського капіталу України в умовах війни, визначають загалом, що для мінімізації втрат поколінь та зменшення негативних наслідків сучасних викликів, зумовлених високими темпами молодіжної міграції, необхідно застосувати комплекс превентивних заходів. Ці заходи мають включати збереження і стимулювання мотивації до освіти і навчання в Україні. Особлива увага повинна бути приділена дітям переселенців та дітям, які повернулися з-за кордону, через впровадження таких інструментів, як засоби безпеки, адаптації, використання

дистанційних технологій та психологічна підтримка. Крім того, активна соціальна політика має бути спрямована на подолання соціальної вразливості, стабілізацію ринку праці та збереження освітянських та наукових кадрів для підтримки стійкого розвитку суспільства.

Вважаємо, що ефективна міграційна політика може перетворити потенційні та реальні ризики на позитивні ефекти, зміцнюючи міграційну безпеку на рівні особи, суспільства, та держави. На противагу, недостатні політичні кроки сприяють реальним загрозам, що послаблюють цю безпеку і можуть негативно впливати на різні аспекти суспільного життя, включаючи економічні, соціальні, демографічні, культурні та політичні сфери. Взаємозв'язки між міграційними процесами та станом національної безпеки створюють умови для їх розвитку, що впливає на обсяг, структуру, інтенсивність та динаміку міграцій. Сприятливі соціально-економічні, політико-правові, духовно-культурні, екологічні умови служать основою для формування ефективної міграційної системи, яка також є ключовим компонентом національної безпеки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах активної міграції молоді, Україна стикається з новітніми викликами, що ставлять під загрозу формування та розвиток її соціально-трудового потенціалу. Війна та міграційні хвилі спричиняють значні втрати в людського капіталі країни, які проявляються у зменшенні трудових, інтелектуальних та соціальних ресурсів. Це вимагає від держави адекватного реагування та адаптації політик, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків цих процесів. Державна політика має зосередитись на досягненні структурних співвідношень, які сприятимуть стабілізації та подоланню макроекономічних розбіжностей. Це включає удосконалення інституціонального забезпечення та гарантування високої якості виконання державних функцій, з метою забезпечення національних економічних інтересів. Основні напрями регулювання включають структурне, нормативно-правове, інфраструктурне та безпекове впливання, з оглядом на зміцнення ринку праці та стабілізацію соціально-економічної системи країни. Важливим аспектом є також подолання викликів, які стосуються демографічної сфери, таких як зниження частки працездатного населення, що може включати заходи для зміцнення демографічної стійкості, розвитку урбанізації та покращення загального стану здоров’я населення.

Перспективними напрямами досліджень на майбутнє в області міграції та соціально-трудового потенціалу можна вважати наступні: дослідження того, як міграція впливає на рівень інновацій та технологічний розвиток в Україні, включно з втратою кваліфікованих фахівців і наслідками для стартап-екосистеми, а також вивчення процесів інтеграції та адаптації мігрантів, особливо молоді, що повертається, з метою розробки ефективних програм соціальної підтримки. Ці напрями досліджень допоможуть зрозуміти складність міграційних процесів в Україні та розробити ефективні стратегії для стабілізації та розвитку країни в умовах глобальних викликів і загроз.

Список літератури

1. Альохін М. «Перші ластівки» втрати молоді покоління центеніалів: Соціально-філософський та педагогічний контексти. Ввічливість. *Humanitas.* 2022. № 3. С. 3-10.
2. Бараняк І.Є. Виклики розвитку людського потенціалу в умовах вимушеної міграції населення України: рекомендації щодо нівелювання наслідків міграційних втрат. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Випуск 40. с. 159-165.
3. Бараняк І.Є. Вимушена міграція населення з України: соціально□демографічний профіль. *Академічні візії.* 2023. № 24. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10053549 (дата звернення: 13.01.2024).

4. Біль М.М. Вимушена міграція в умовах високої соціальної вразливості населення України. *Migration & Law*. 2023. Vol. 2, issues 5-6. С. 31-43. DOI: http://doi.org/10.32752/2786- 5185-2022-2-5-6-31-43 (дата звернення: 10.11.2024).
5. Біль М.М. Організаційно-економічні інструменти стимулювання реміграції молоді України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-59 (дата звернення: 10.11.2024).
6. Біль М., Махонюк О., Попадинець Н. Концепція регулювання міграційної мобільності молоді України в умовах війни. *Журнал Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2022. № 9(3). С. 44–54. DOI: https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.44-54 (дата звернення: 10.11.2024).
7. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Левицька О.О. Еволюція ринків праці за різних моделей економічного розвитку та в умовах конфліктів і нестабільності. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 7-16.
8. Васильців Т.Г., Мульска О.П. Напрями та інструменти економічного механізму державного регулювання міграційних процесів в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2 (82). С. 23–29. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-3 (дата звернення: 15.11.2024).
9. Войналович І. Завдання соціально-гуманітарної політики збереження людського капіталу України в умовах війни. *Modeling the development of the economy systems.* 2023. № 1(1). P. 226-232.
10. Волосевич І., Когут І., Жерьобкіна Т., Назаренко Ю. Вплив війни на молодь в Україні. ГО «Аналітичний центр Cedos», Info Sapiens, 2023. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/28.04_vplyv_viyny_na_molod_v_ukrayini.pdf (дата звернення: 15.11.2024).
11. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні: аналітична доповідь / за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 33 с.
12. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства. URL: https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf (дата звернення: 13.11.2024).
13. Кільніцька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. (55). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-847 (дата звернення: 10.11.2024).
14. Лібанова Е.М., Позняк О.В., Цимбал О.І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. №2(48). С. 37-57. DOI: https://doi. org/10.15407/dse2022.02.037E (дата звернення: 15.11.2024).
15. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності: монографія, електронне видання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України» за редакцією д.е.н., проф. Васильціва Т.Г. Львів, 2024. 350 с.
16. Мульська О. П., Бараняк І. Є. Міграційна мобільність молоді Карпатського регіону: пропозиції до вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення регіональної міграційної політики. *Економіка України*. 2021. № 12. С. 71–82.
17. Мульска О. Система моніторингу міграційної мобільності молоді у проекції збереження людського потенціалу: концептуально-методична емпірика. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 3. С. 38–49. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.38.49 (дата звернення: 20.11.2024).
18. НДЦ «Інститут сімейної та молодіжної політики імені Олександра Яременка». Наукове забезпечення молодіжної сфери, 2021-2023. URL : https://dismp.gov.ua (дата звернення: 18.11.2024).
19. Опитування населення територіальних громад в рамках проєкту «Молодіжні банки – 2021». ГО «Інститут молоді». URL: https://dismp.gov.ua/opituvannya-naselennya-teritorialnih-gromad-v-ramkah-proektu-molodizhni-banki-2021/ (дата звернення: 13.11.2024).
20. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення: 11.11.2024).
21. Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної без-пеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2018. 607 с.
22. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика: в 2-х частинах / відп. ред. М.І. Долішній, С.М. Злупко. К.: Наук. думка, 1994. 264 с.
23. Соціально-трудовий потенціал регіону: теорія і практика розвитку: монографія; Нац. акад. природоохорон. та курорт. буд-ва. Черкаси: ІнтроліґаТОР, 2012. 606 с.
24. Соціально-гуманітарні виклики війни та інструментарій їх подолання (Карпатський регіон України): електронне науково-аналітичне видання / за ред. д.е.н., проф. Т.Г. Васильціва. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів. 2022. 47 с.

25. Сторожук О. Збереження соціально-трудового потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191 (дата звернення: 12.11.2024).
26. Трубич С.Ю., Пушкар З.М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки.* 2006. No 4.
27. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку: кол. монографія / за ред. М.В. Семикіної. Кіровоград: ВАТ «Кіровоградське видання», 2008. 304 с.
28. Українські біженці 2022 в Європі_підлітки. 4Service. URL: https://inmol.org/doslidzhennia-ukrainski-bizhentsi-v-ievropi-2022-pidlitky (дата звернення: 13.11.2024).
29. Чому українці хочуть виїхати за кордон: 10 причин трудової еміграції. AIN. URL: https://ain.ua/2016/06/21/pochemu-ukraincy-xotyat-uexat-za-granicu-10-prichin-trudovoj-immigracii (дата звернення: 12.11.2024).
30. Якість життя населення України та перші наслідки війни: монографія / Черенько Л. М., Полякова С. В., Шишкін В. С. та ін. Київ: НАНУ, ІДСД ім. М. В. Птухи, 2023. 191 с.
31. Ukrainian citizens in the EU. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ukrainian_citizens_in_the_EU&oldid=572558 (дата звернення: 13.11.2024).
32. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. International Migration Report. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017_Highlights.pdf (дата звернення: 12.11.2024).

References

1. Aliokhin, M. (2022). «The first swallows» of the loss of the young generation of centennials: Socio-philosophical and pedagogical contexts. *Vvichlyvist, (3),* 3-10 [in Ukrainian].
2. Baraniak, I.Ye. (2024). Challenges in the development of human potential in the conditions of forced migration of the population of Ukraine: recommendations for mitigating the consequences of migration losses. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna, Issue 40*, 159-165 [in Ukrainian].
3. Baraniak, I.Ye. (2023). Forced migration of the population from Ukraine: socio-demographic profile. *Akademichni vizii, (24).* http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10053549 [in Ukrainian].
4. Bil, M.M. (2023). Forced migration in conditions of high social vulnerability of the population of Ukraine. *Migration & Law, 2(5-6),* 31-43. [in Ukrainian] http://doi.org/10.32752/2786-5185-2022-2-5-6-31-43.
5. Bil, M.M. (2022). Organizational-economic instruments for stimulating the re-emigration of Ukrainian youth. *Ekonomika ta suspilstvo, (41).* [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-59.
6. Bil, M., Makhoniuk, O., & nPopadynets, N. (2022). Concept of regulating the migratory mobility of youth in Ukraine under wartime conditions. *Zhurnal Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka, 9(3),* 44–54. [in Ukrainian] https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.44-54.
7. Vasyltsiv, T.G., Lupak, R.L., &nLevytska, O.O. (2022). The evolution of labor markets under different models of economic development and in conditions of conflicts and instability. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, (24),* 7-16 [in Ukrainian].
8. Vasyltsiv, T.G., & Mulska, O.P. (2021). Directions and tools of the economic mechanism of state regulation of migratory processes in Ukraine. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 2(82),* 23–29. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-3.
9. Voinalovych, I. (2023). Tasks of social-humanitarian policy in preserving the human capital of Ukraine in conditions of war. M*odeling the development of the economy systems, 1(1)*, 226-232 [in Ukrainian].
10. Volosevych, I., Kohut, I., Zherobkina, T., & Nazarenko, Yu. (2023). The impact of the war on the youth in Ukraine. GO "Analytical Center Cedos". *Info Sapiens.* https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/28.04_vplyv_viyny_na_molod_v_ukrayini.pdf [in Ukrainian].
11. Impact of migration on the socio-economic situation in Ukraine: analytical report. (2023). Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
12. Impact of migration processes on the course of post-war reconstruction of Ukraine, the EU migration policy and the countries of the Eastern Partnership. (2023). https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf [in Ukrainian].
13. Kilnytska, O., Yaremova, M., & Sushytska, O. (2023). Assessment of labor potential and modern HR technologies in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo, (55).* [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-847.
14. Libanova, E.M., Pozniak, O.V., & Tsymbal, O.I. (2022). The scale and consequences of forced migration of the population of Ukraine due to the armed aggression of the Russian Federation. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, 2(48),* 37-57. [in Ukrainian] https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037.

15. Migration losses of youth and the resource potential of post-war reconstruction of Ukraine: modeling interactions and tools for enhancing resilience: monograph, electronic edition. (2024). State Institution "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi NAS of Ukraine". Lviv [in Ukrainian].
16. Mulska, O.P., & Baraniak, I.Ye. (2021). Migration mobility of youth in the Carpathian region: proposals for improving the information-analytical provision of regional migration policy. *Ekonomika Ukrainy, (12),* 71–82 [in Ukrainian].
17. Mulska, O. (2022). Monitoring system of youth migration mobility in the projection of preserving human potential: conceptual-methodological empirics. *Innovation and Sustainability, (3),* 38–49. [in Ukrainian] https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.38.49.
18. NDC "Institute of Family and Youth Policy named after Oleksandr Yaremenko". Scientific support for the youth sphere. (2021-2023). https://dismp.gov.ua [in Ukrainian].
19. Population survey of territorial communities within the project "Youth Banks - 2021". NGO "Institute of Youth". (2021). https://dismp.gov.ua/opituvannya-naselennya-teritorialnih-gromad-v-ramkah-proektu-molodizhni-banki-2021/ [in Ukrainian].
20. Development of human capital: on the way to quality reforms. Razumkov Center. (2018). https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf [in Ukrainian].
21. Social and labor potential: formation, provision and development in increasing economic security: monograph. (2018). Khmelnytsky: HNU. [in Ukrainian].
22. Social and labor potential: theory and practice: in 2 parts. (1994). K.: Scientific thought. [in Ukrainian].
23. Social and labor potential of the region: theory and practice of development: monograph. (2012). National Academy of Nature Conservation and Resort Construction. Cherkasy: IntroligaTOR [in Ukrainian].
24. Social-humanitarian challenges of the war and tools for their overcoming (Carpathian region of Ukraine): electronic scientific-analytical publication]. (2022). State Institution "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi, NAS of Ukraine". Lviv. [in Ukrainian].
25. Storozhuk, O. (2024). Preservation of social and labor potential of the region in conditions of threats and intensification of youth migration mobility. *Ekonomika ta suspilstvo, (68)*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191
26. Trubych, S.Yu., & Pushkar, Z.M. (2006). Socio-economic essence and peculiarities of human potential formation. *Aktualni problemy ekonomiky, 4* [in Ukrainian].
27. Labor potential of Kirovohrad region: state and prospects of development: collective monograph. (2008). Kirovohrad: VAT "Kirovohrad publishing". [in Ukrainian].
28. Ukrainian refugees 2022 in Europe_teenagers. 4Service. (2008). https://inmol.org/doslidzhennia-ukrainski-bizhentsi-v-ievropi-2022-pidlitky [in Ukrainian].
29. Why Ukrainians want to go abroad: 10 reasons for labor emigration. *AIN.* https://ain.ua/2016/06/21/pochemu-ukraincy-xotyat-uexat-za-granicu-10-prichin-trudovoj-immigracii [in Ukrainian].
30. Quality of life of the population of Ukraine and the first consequences of the war: monograph. (2023). Kyiv: NAS of Ukraine, ISDD named after M.V. Ptukha. [in Ukrainian].
31. Ukrainian citizens in the EU. Eurostat. (2022). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ukrainian_citizens_in_the_EU&oldid=572558 [in English].
32. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. International Migration Report. (2017). https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017_Highlights.pdf [in English].

Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor of Economics
Maria Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Emerging Challenges in the Formation and Development of Social and Labor Potential through the Prism of Youth Migration in Ukraine

The article addresses the current issues of the latest challenges in the formation and development of social and labor potential through the lens of youth migration in Ukraine, particularly in the context of the ongoing war in Ukraine. Since 2022, military actions have triggered a massive migration of the population, especially the youth seeking safety and stability abroad. The exodus of young, often highly educated individuals, poses threats not only to demographic stability but also to the country's economic future. Therefore, the study aims to comprehensively analyze the latest challenges related to the formation and development of social and labor potential through the lens of youth migration in Ukraine.

The article thoroughly analyzes the consequences of youth migration during wartime for Ukraine's social and labor potential. It has been determined and justified how the military conflict and accompanying economic and social crises influence young people's decisions to emigrate, and what strategies might be

developed for their return and integration in the country's post-war reconstruction. It was identified that under the ongoing war in Ukraine, migration processes of the youth have taken on new dimensions and challenges. Analyzing the latest challenges in the context of forming and developing Ukraine's social and labor potential through youth migration, several major risks have been identified: the decrease in the active and creative part of the population; disruption of the balance of supply and demand in the labor market; deformation of the labor market; destabilization on the financial markets; threats to intellectual and demographic potential; aging of the nation and demographic changes; changes in the efficiency of human capital utilization.

It has been substantiated that the identified risks and threats require attention from the government and social institutions to develop strategies that consider both current and potential long-term consequences of youth migration to ensure sustainable socio-economic development of Ukraine. In particular, this requires the state to respond adequately and adapt policies aimed at minimizing the negative impacts of these processes. State policy should focus on achieving structural ratios that will facilitate stabilization and overcoming macroeconomic discrepancies. This includes improving institutional support and ensuring high quality of state functions execution, with the aim of safeguarding national economic interests. The main directions of regulation include structural, legal-regulatory, infrastructural, and security influences, with a view to strengthening the labor market and stabilizing the socio-economic system of the country.

youth migration, social and labor potential, war, economic and social crises, demographic stability, impact of migration on the labor market, human capital preservation policy.

Одержано (Received) 15.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК: 338.24:334.72 **JEL Classification: L31, O18, R11, M14**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).32-39

А.А. Немненко
О.В. Щельник
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна,

Актуальність соціального підприємництва в сучасних економічних умовах на прикладі досвіду Кіровоградщини

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку соціального підприємництва в сучасних економічних умовах, аналіз його впливу на регіональний розвиток та розробка рекомендацій для підвищення ефективності таких підприємств. У статті розглядаються основні аспекти діяльності соціальних підприємств, зокрема їх роль у розв'язанні соціальних, екологічних та економічних проблем, а також їхня значущість для інтеграції вразливих груп населення. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на становлення соціального підприємництва, включаючи державну підтримку, доступність фінансування, рівень суспільної обізнаності та законодавчі аспекти.

Дослідження проведено на основі вивчення практичного досвіду соціального підприємництва на Кіровоградщині. Використано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, а також опрацьовано емпіричні дані щодо діяльності соціальних підприємств у регіоні. Здійснено оцінку ефективності роботи таких підприємств та виявлено основні проблеми, з якими вони стикаються. Особливу увагу приділено аналізу існуючих механізмів підтримки соціального підприємництва та розробці практичних рекомендацій для покращення умов його функціонування, зокрема в контексті регіонального розвитку.

Результати дослідження свідчать, що соціальне підприємництво відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів, створенні робочих місць для соціально вразливих груп та покращенні якості життя громад. Проте його розвиток гальмується низкою проблем, серед яких недостатня державна підтримка, обмеженість фінансових ресурсів і недосконаліть законодавчої бази. Запропоновано заходи щодо вдосконалення правового регулювання, впровадження грантових програм та інформаційних кампаній для популяризації соціального підприємництва. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці ефективних механізмів інтеграції соціального підприємництва у загальну економічну систему регіону та оцінці його довгострокового впливу на соціально-економічний розвиток.
соціальне підприємництво, сталий розвиток, інноваційні бізнес-моделі, економічний розвиток, соціальна відповідальність.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження соціального підприємництва зумовлена його зростаючим значенням у світовій економіці, адже цей вид діяльності сприяє вирішенню гострих соціальних проблем за допомогою бізнес-інструментів. В умовах економічної нестабільності та соціальних викликів, що постали перед Україною, зокрема Кіровоградщиною, соціальні підприємства можуть стати рушієм сталого розвитку та важливим інструментом соціальної інтеграції.

Загальна проблема дослідження полягає у визначенні механізмів ефективного функціонування соціального підприємництва, що дозволяють забезпечити його стабільний розвиток та максимізувати його позитивний вплив на суспільство. Одним з ключових питань є пошук ефективних шляхів фінансування таких підприємств, розробка дієвих моделей управління та створення сприятливого законодавчого середовища.

Дослідження соціального підприємництва має як наукове, так і практичне значення. З наукової точки зору, вивчення його особливостей сприяє формуванню нових підходів до економічного розвитку та соціальної політики. З практичної точки зору, результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо підтримки соціальних підприємств на регіональному та національному рівнях, а також для підвищення ефективності їх діяльності в умовах ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі соціальне

© А.А. Немненко, О.В. Щельник, 2024

підприємництво розглядається як інструмент соціальних змін та інноваційного розвитку. Дослідження, проведені зарубіжними та українськими вченими, свідчать про зростаючу роль соціального підприємництва в забезпеченні соціальної згуртованості та економічного відродження. Однак залишаються невирішені питання щодо законодавчої бази, механізмів фінансування та критеріїв оцінки ефективності таких підприємств в Україні.

У науковій літературі соціальне підприємництво розглядається як ефективний інструмент вирішення соціальних проблем та стимулювання економічного розвитку. Дослідження Андрія Рамського [6] акцентує увагу на необхідності формування чіткої та прозорої законодавчої бази для соціального підприємництва в Україні, що сприятиме його ефективному розвитку та інтеграції в національну економіку. Інші автори, такі як І.О. Каширнікова та К.О. Спірідонова [1], підкреслюють, що соціальне підприємництво одночасно сприяє економічному зростанню та вирішенню важливих соціальних проблем, особливо в умовах нестабільних соціально-економічних відносин.

Незважаючи на зростаючу увагу до соціального підприємництва, в Україні досі відсутня єдина законодавча дефініція та спеціалізована правова база для цього виду діяльності. Це створює перешкоди для розвитку соціальних підприємств, обмежуючи їх доступ до фінансових ресурсів та офіційного визнання. Дослідження, проведене в рамках проєкту «EU4Youth» [9], наголошує на важливості розробки та впровадження відповідних нормативно-правових актів, що регулюватимуть діяльність соціальних підприємств та сприятимуть їхньому сталому розвитку.

Варша Шукла [11] у своїй статті «Соціальне підприємництво: новий підхід до сталого розвитку» аналізує сучасні підходи до соціального підприємництва та його роль у сталому розвитку. Автор підкреслює важливість соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем та досягненні сталого розвитку. Дослідники Юзеф Бланда і Наташа Урбанчикова [9] розглядають вплив соціального підприємництва на сталий розвиток, зокрема в контексті Словаччини. А німецька вчена Тамара Л. Стенн у книзі «Соціальне підприємництво як сталий розвиток» [13] пропонують інноваційний підхід до соціального підприємництва як моделі для побудови справедливості та економічного розвитку. Автори досліджують концепцію соціального підприємництва як процес змін, що створює соціальну цінність через сміливі інновації та креативність.

Невирішеними залишаються питання щодо чіткого визначення правового статусу соціальних підприємств, механізмів їхньої державної підтримки та інтеграції в загальну економічну систему. Відсутність спеціалізованого законодавства ускладнює процес залучення інвестицій та партнерств, що обмежує потенціал соціального підприємництва у вирішенні нагальних соціальних проблем.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз стану соціального підприємництва на Кіровоградщині, визначення ключових проблем його розвитку та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності соціальних підприємств у регіоні.

Виклад основного матеріалу. Соціальне підприємництво, яке поєднує економічні та соціальні цілі, виступає важливим інструментом для вирішення актуальних соціальних та екологічних проблем. Соціальне підприємництво, на відміну від традиційного бізнесу, орієнтованого на максимізацію прибутку для власників або акціонерів, має подвійний фокус. Водночас із досягненням економічних результатів воно спрямоване на вирішення соціальних проблем.

Спочатку бізнес орієнтується лише на прибуток, далі починає займатися благодійністю, потім впроваджує корпоративну соціальну відповідальність і, зрештою, перетворюється на соціальне підприємництво, де фінансові та соціальні цілі

поєднуються. Це демонструє зміну підходу до ведення бізнесу – від суто комерційної діяльності до інтеграції соціальних аспектів. Схема переходу від традиційного бізнесу до соціального підприємництва продемонстрована на рисунку 1.

Рисунок 1 – Перехід від традиційного бізнесу до соціального підприємництва
Джерело: розроблено авторами

Прибуток соціальних підприємств використовують не для збагачення власників, а для підтримки соціальних ініціатив або розвитку місцевих громад. Прикладом такого бізнесу є кафе, яке працевлаштовує осіб з інвалідністю або дітей-сиріт, а прибуток спрямовується на фінансування благодійних проєктів або програм реабілітації. Інший приклад соціального підприємництва – компанії, що займаються переробкою відходів та виготовленням екологічно чистих продуктів, використовуючи практики сталого розвитку.

Основними критеріями оцінки ефективності соціальних підприємств є не тільки фінансові показники, але й соціальний результат, зокрема кількість працевлаштованих осіб з пільгових груп та позитивний екологічний ефект. У звичайному бізнесі, натомість, успіх вимірюється лише фінансовими результатами, що й відрізняє соціальне підприємництво.

Соціальне підприємництво є досить поширеним явищем в Європі, має глибокі корені та підтримується на державному рівні. Європейський Союз розглядає соціальні підприємства як ключовий інструмент для вирішення соціальних та економічних проблем, таких як безробіття, соціальна нерівність та екологічні виклики.

Згідно з даними Європейської Комісії, сьогодні в Європі діють близько 2 млн соціальних підприємств, що складають 10 % від загальної кількості бізнес-суб'єктів на континенті. На цих підприємствах зайнято понад 11 млн людей, що становить 6% від загальної кількості працюючих осіб у регіоні. У різних країнах Європи такі підприємства функціонують за різними організаційно-правовими формами [2].

Велика Британія є однією з перших країн, яка офіційно визнала соціальне підприємництво та створила умови для його розвитку. Такі організації можуть зареєструватися як Community Interest Company (CIC), що дозволяє їм працювати з прибутком, але більша частина доходів має бути спрямована на реалізацію соціальної місії.

Уряд країни активно підтримує такі ініціативи через фонд Big Society Capital, який інвестує в соціальні проєкти. Крім того, у Великій Британії діє потужна екосистема підтримки, включаючи організації, як-от Social Enterprise UK, які допомагають соціальним бізнесам розвиватися, надаючи консультації, навчання та допомогу у пошуку ресурсів [12]. Завдяки таким заходам Велика Британія стала прикладом для інших країн у розвитку соціального підприємництва.

У Німеччині соціальні підприємства активно розвиваються в рамках культурних та екологічних ініціатив. Відзначаються високим рівнем інновацій і підтримки з боку уряду для стартапів, що працюють у соціально відповідальних секторах. Одним із прикладів є «GIZ» (Deutsche Gesellschaftfür Internationale Zusammenarbeit), що надає консультації та фінансову підтримку соціальним проєктам на міжнародному рівні [10].

Українське законодавство на даний момент не містить чіткого визначення соціального підприємства. Протягом багатьох років такий вид діяльності фактично не отримував офіційного визнання, а нормативна база для регулювання цієї сфери відсутня. Проте останнім часом інтерес до соціального підприємництва значно зростає: ця тема все частіше з'являється як у суспільному житті, так і в наукових дослідженнях. Сьогодні про неї обговорюють на різноманітних заходах, що сприяє формуванню ініціативних груп та привертає увагу активних людей [6].

Зараз в Україні, особливо з 2022 року, функціонують десятки соціальних підприємств, деякі з яких вже зарекомендували себе не тільки в межах країни, але й за її межами. Найпоширенішими напрямами є видавнича діяльність, сфера послуг та освіта, що свідчить про високий попит на інформаційні ресурси, освітні ініціативи та сервіси. Важливими також є сфери вільного часу, інновацій та культури, що вказує на активний розвиток соціальних ініціатив у творчих і технологічних напрямах.

Головним аспектом розвитку соціального підприємництва є громадські організації зокрема такі, як Український соціальний венчурний фонд (USVF) – це організація венчурної філантропії, яка надає фінансову та нефінансову підтримку соціальним підприємствам в Україні. Місія фонду полягає в інвестуванні та підтримці підприємств, бізнес-моделі яких спрямовані на досягнення соціальних та екологічних змін. USVF також активно співпрацює з European Venture Philanthropy Association (EVPA) у межах проєкту «Партнерство задля впливу», що спрямований на розвиток екосистеми соціального підприємництва в Україні [8].

Одним із ключових напрямків розвитку підприємництва в Кіровоградській області є популяризація таких організацій та соціальної відповідальності суб’єктів підприємництва. Цей напрям має ключове значення для формування громадянського суспільства, в якому бізнес не лише отримує прибуток, а й відіграє активну роль у соціальному та економічному розвитку регіону. Відповідно до проєкту «Програма економічного і соціального розвитку Кіровоградської області на 2025 рік», одним із пріоритетних завдань є створення сприятливих умов для підприємницької діяльності та розвитку конкурентного середовища. Зокрема, акцент робиться на популяризації соціального підприємництва та підвищенні рівня соціальної відповідальності бізнесу[5].

Загальний бюджет програми становить 11 425 тис. грн, з яких 4 825 тис. грн виділено з місцевого бюджету, а решта коштів надходить з інших джерел фінансування. Основною метою програми є створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва, що включає підтримку стартапів, соціальних підприємств та існуючих бізнесів, а також залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств [5].

Програма передбачає кілька ключових напрямків фінансування, зокрема надання грантів та субсидій підприємствам, підтримку інноваційних проєктів, фінансування навчальних програм для підприємців та розвиток інфраструктури для бізнесу, такої як коворкінги та бізнес-центри. Очікуваними результатами реалізації програми є створення нових робочих місць, збільшення кількості малих та середніх підприємств у регіоні, а також підвищення економічної активності, особливо в сільських районах області.

Одним із основних напрямів розвитку соціальних підприємств на Кіровоградщині є сфера переробки відходів, екологічного виробництва та підтримки вразливих груп населення, зокрема ветеранів війни. У цьому контексті значна увага приділяється ініціативам, які сприяють соціальній інтеграції та розвитку нових бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток.

Кіровоградщина активно розвиває соціальне підприємництво, і це сприяє вирішенню численних соціальних і економічних проблем у регіоні. Одним із успішних прикладів є діяльність волонтерських і соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку ветеранів, осіб з інвалідністю, а також розвиток сталого підприємництва у сфері екології. Переважна більшість соціальних підприємств в регіоні мають невеликі розміри: 60% таких організацій нараховують до 5 працівників, 25% – від 6 до 10 осіб, і лише 15% – понад 20 співробітників [7].

Проєкт «Нові МИ», який активно реалізується в м. Кропивницький, спрямований на інтеграцію ветеранів війни, членів їхніх родин та військовослужбовців у соціальну діяльність через підприємницькі ініціативи. Така модель дозволяє не тільки зберегти соціальну згуртованість, але й створює нові можливості для працевлаштування вразливих категорій населення. Проєкт сприяє не лише соціальній реабілітації ветеранів, а й розвитку підприємницьких навичок серед них. Важливою частиною цього процесу є спільнота тренерів із соціального підприємництва, яка проводить навчання громадських організацій і волонтерських центрів з основ створення соціально орієнтованих бізнесів. Така діяльність не тільки сприяє розвитку підприємницької культури, але й допомагає налагодити стійкі соціально-економічні зв’язки між громадами та підприємцями.

Ще одним важливим аспектом розвитку соціального підприємництва в регіоні є діяльність у сфері переробки відходів. Одним з таких проєктів є ініціатива, спрямована на переробку пластикових відходів та їх перетворення на корисні екологічно чисті продукти, організованою компанією ТОВ «ЕКОВДМ» [3]. Це не тільки допомагає зменшити рівень забруднення навколишнього середовища, а й створює нові робочі місця для людей з обмеженими можливостями та інших соціально вразливих категорій. Наприклад, одне з підприємств у м. Кропивницький займається виготовленням еко-продуктів з переробленого пластику, таким чином, сприяючи сталому розвитку і економічній самодостатності громади.

Найбільшим рушієм соціального підприємництва Кіровоградщини є КОО ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення». Організація активно працює в напрямку розвитку соціального підприємництва та підтримки місцевих громад [4]. Зосереджує свою увагу на залученні громадян до процесів самоорганізації та ініціювання соціальних підприємств, які відповідають на актуальні соціальні проблеми в регіоні. Головними представниками організації є Алла Волошина та Світлана Дубина-Литвиненко.

Основними напрямками діяльності Асоціації є розвиток інфраструктури місцевих громад, сприяння створенню робочих місць для вразливих категорій населення, зокрема для осіб з обмеженими можливостями та людей похилого віку. Організація активно працює над впровадженням проєктів, що орієнтовані на сталий розвиток та підтримку соціальних ініціатив. Наприклад, однією з ініціатив є створення підприємств, які надають соціальні послуги, такі як догляд за літніми людьми або переробка побутових відходів з використанням екологічно чистих технологій.

Крім того, Асоціація активно навчає представників місцевих громад основам соціального підприємництва, проводячи тренінги та консультації для громадських організацій, волонтерських центрів та ініціативних груп. Це допомагає громадам не лише залучати фінансування для соціальних проєктів, але й створювати стійкі бізнес-моделі, які приносять економічну вигоду та мають соціальний ефект [4]. Завдяки діяльності КОО ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», соціальне підприємництво на Кіровоградщині отримує додатковий імпульс для розвитку і цей процес сприяє покращенню соціально-економічної ситуації в регіоні.

З огляду на це, проблеми розвитку соціального підприємництва на Кіровоградщині зумовлені низкою факторів, серед яких недостатня державна підтримка, обмежений доступ до фінансування, а також низька обізнаність про можливості та переваги соціальних підприємств. Враховуючи ці обмеження, необхідно вдосконалювати законодавче регулювання цієї сфери, запроваджувати механізми підтримки, такі як пільгові кредити та гранти, а також розвивати кампанії з популяризації успішних кейсів соціального підприємництва.

Враховуючи тенденції до розвитку соціального підприємництва в Україні, зокрема на Кіровоградщині, можна передбачити позитивний вплив на соціально-економічну ситуацію в країні. Розвиток соціальних підприємств здатен покращити рівень життя, зменшити соціальну нерівність, створити нові робочі місця, особливо для молоді та вразливих груп населення. Це важливо для регіонів, де проблема безробіття залишається актуальною, а соціально-економічні проблеми потребують ефективних рішень.

Соціальне підприємництво має великий потенціал не тільки для покращення економічного становища, а й для зміни суспільної свідомості. В Україні необхідно формувати нову культуру підприємництва, де важливою є не лише економічна вигода, але й відповідальність перед суспільством. Підприємці повинні орієнтуватися на досягнення балансу між економічним успіхом і соціальною користю, що сприятиме зміцненню соціальної тканини країни.

Поширення ініціатив соціального підприємництва на рівні громад, зокрема на Кіровоградщині, може стати важливим прикладом для інших регіонів України. Це сприятиме розвитку місцевих бізнесів, зменшенню міграції населення в пошуках роботи та підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування. У майбутньому це може мати значний вплив на сталий розвиток країни, зокрема через підтримку екологічно чистих технологій та етичних бізнес-моделей, що сприятимуть економічному зростанню.

Незважаючи на прогрес у розвитку соціального підприємництва на Кіровоградщині, є потреба в подальшому вдосконаленні освітніх програм, підтримки з боку держави та формуванні позитивного ставлення до цієї форми бізнесу серед українців. Це сприятиме більш ефективному використанню потенціалу соціального підприємництва для розв'язання соціальних проблем та зміцнення економіки країни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток соціального підприємництва в сучасних економічних умовах відіграє важливу роль у вирішенні соціальних та економічних проблем на регіональному рівні. Дослідження соціального підприємництва на Кіровоградщині підтвердило його значний потенціал у створенні робочих місць для соціально вразливих груп населення, підтримці екологічно сталого бізнесу та формуванні нових підходів до ведення підприємницької діяльності.

Результати аналізу свідчать про те, що ключовими викликами для соціальних підприємств залишаються обмеженість фінансових ресурсів, відсутність чіткої законодавчої бази та недостатня підтримка з боку держави. У цьому контексті першочерговими заходами для стимулювання розвитку соціального підприємництва є розробка дієвих механізмів державного сприяння, впровадження податкових пільг, створення грантових програм та розвиток освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня обізнаності про переваги такого виду бізнесу.

Загалом, соціальне підприємництво має всі передумови для подальшого розвитку в Україні, зокрема на Кіровоградщині. Його підтримка та популяризація можуть суттєво покращити соціально-економічний стан регіону, сприяти згуртованості громад та формуванню нової культури підприємництва, орієнтованої не лише на прибуток, а й на суспільне благо.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інструментів інтеграції соціального підприємництва у загальну економічну систему регіону. Зокрема, важливим є аналіз можливостей залучення інвестицій, оцінка ефективності існуючих програм підтримки та вивчення світового досвіду щодо розвитку цього сектору. Крім того, перспективними напрямами наукових досліджень є оцінка довгострокового впливу соціальних підприємств на соціально-економічний розвиток громад, а також розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності таких підприємств у ринкових умовах.

Список літератури

1. Каширнікова І., Спірідонова К., Кірнос О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. №190 (2024), С. 62-65. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11 (дата звернення 12.12.2024).
2. Коваль О. П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД.* 6 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf (дата звернення 14.12.2024).
3. Компанія «ЕКОВДМ». *Про компанію.* URL: https://ekovdm.com.ua/about (дата звернення 14.12.2024).
4. КОО ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення». *Головна.* URL: https://www.apsoa.kr.ua/ (дата звернення 14.12.2024).
5. Проєкт «Програма економічного і соціального розвитку Кіровоградської області на 2025 рік». URL: https://www.kr-admin.gov.ua/Aktualno/Ua/aktualno/311020243.pdf (дата звернення 13.12.2024).
6. Рамський А. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58 (2023). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50 (дата звернення 14.12.2024).
7. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз / за ред. І. С. Каменко. 2020. 37 с. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf (дата звернення 12.12.2024).
8. Фонд USVF. URL: https://www.usv.fund/about (дата звернення 13.12.2024).
9. Bľanda, J., & Urbančíková, N. Social entrepreneurship as a tool of sustainable development. *Quality Innovation Prosperity*. № 24 (2020), 21-35. URL: https://doi.org/10.12776/qip.v24i3.1463 (дата звернення 12.12.2024).
10. *GIZ in profile: Sustainable development for a future worth living.* URL: https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/1689.html (дата звернення 14.12.2024).
11. Shukla, V. (2018). Social entrepreneurship: A new approach to sustainable development. *The IIS University Journal of Commerce & Management*. № 7, №1 (2018). 50–62. URL: https://iisjcm.org/sites/default/files/IISJCM/2018/5%20Varsha%20Shukla.pdf (дата звернення 12.12.2024).
12. Social Enterprise UK. (n.d.). *About Social Enterprise UK*. URL: https://www.socialenterprise.org.uk/all-about-social-enterprise-uk/ (дата звернення 14.12.2024).
13. Stenna, T. L. *Social entrepreneurship and sustainable development. Introducing the Sustainability Lens.* 2017. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-48060-2 (дата звернення 14.12.2024).

References

1. Kashirnikova, I., Spiridonova, K., & Kírdos, O. (2024). Social entrepreneurship in contemporary Ukraine. *Ekonomichnyi Prostir, 190*, 62-65 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11.
2. Koval, O. P. (2024*). Foreign experience of social entrepreneurship and the prospects for its implementation in Ukraine* [PDF]. *Center for Economic and Social Studies of NISS.* https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf**.** [in Ukrainian].
3. Ekovdm. (n.d.). *About the company*. Ekovdm. https://ekovdm.com.ua/about.
4. KOOP VGO «Association for the Promotion of Self-Organization of the Population» (n.d.). *Home*. https://www.apsoa.kr.ua/ [in Ukrainian].
5. *Program of Economic and Social Development of Kirovohrad Region for 2025 (*2024). Kirovohrad Regional State Administration. https://www.kr-admin.gov.ua/Aktualno/Ua/aktualno/311020243.pdf [in Ukrainian].

6. Ramskyi, A. (2023). Social entrepreneurship in Ukraine: Analysis of the regulatory and legal framework and development prospects. *Ekonomika ta Suspilstvo, 58*, 50 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50.
7. Kamenko, I. S. (Ed.). (2020). *Social entrepreneurship in Ukraine: Economic and legal analysis* [PDF]. EU Neighbours East. https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf [in Ukrainian].
8. USVF Fund. (n.d.). *About*. https://www.usv.fund/about.
9. Bľanda, J., & Urbančíková, N. (2020). Social entrepreneurship as a tool of sustainable development. *Quality Innovation Prosperity, 24*(3), 21-35. [in English]. https://doi.org/10.12776/qip.v24i3.1463.
10. GIZ. (n.d.). *GIZ in profile: Sustainable development for a future worth living*. https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/1689.html [in English].
11. Shukla, V. (2018). Social entrepreneurship: A new approach to sustainable development. *The IIS University Journal of Commerce & Management, 7*(1), 50–62. https://iisjcm.org/sites/default/files/IISJCM/2018/5%20Varsha%20Shukla.pdf.
12. Social Enterprise UK. (n.d.). *About Social Enterprise UK*. Retrieved February 17, 2025, from https://www.socialenterprise.org.uk/all-about-social-enterprise-uk/ [in English].
13. Stenna, T. L. (2017). *Social entrepreneurship and sustainable development. Introducing the sustainability lens.* Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-48060-2 [in English].

Anastasiia Nemnenko
Oleksandr Shchelnyk
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Relevance of Social Entrepreneurship in the Current Economic Conditions on the Example of Kirovohrad Region Experience

The purpose of the study is to identify the peculiarities of social entrepreneurship development in the current economic environment, analyze its impact on regional development and develop recommendations for improving the efficiency of such enterprises. The article discusses the main aspects of social enterprises, in particular their role in solving social, environmental and economic problems, as well as their importance for the integration of vulnerable groups. The author analyzes the key factors that influence the development of social entrepreneurship, including government support, availability of financing, public awareness, and legislative aspects.

The research is based on the study of the practical experience of social entrepreneurship in the Kirovohrad region. The methods of analysis and synthesis, comparative analysis, and empirical data on the activities of social enterprises in the region were used. The efficiency of such enterprises is assessed and the main problems they face are identified. Particular attention is paid to the analysis of existing mechanisms for supporting social entrepreneurship and the development of practical recommendations for improving the conditions for its functioning, in particular in the context of regional development.

The results of the study show that social entrepreneurship plays an important role in ensuring sustainable development of regions, creating jobs for socially vulnerable groups, and improving the quality of life of communities. However, its development is hampered by a number of problems, including insufficient government support, limited financial resources, and imperfect legal framework. The article proposes measures to improve legal regulation, introduce grant programs and information campaigns to popularize social entrepreneurship. Further research should focus on developing effective mechanisms for integrating social entrepreneurship into the overall economic system of the region and assessing its long-term impact on socio-economic development.

social entrepreneurship, sustainable development, innovative business models, economic development, social responsibility.

Одержано (Received) 15.12.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.54 **JEL Classification: F23**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).40-46

Д.С. Насипайко, доц., канд. екон. наук
В.О. Решетов, доц., канд. екон. наук
Т.В. Решитько, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Проблеми міжнародної економічної діяльності та міжнародної макроекономіки в контексті війни

Метою статті є аналіз впливу військового конфлікту на міжнародну економічну діяльність України, визначення основних викликів та загроз для національної економіки в умовах війни, а також окреслення можливих шляхів адаптації та відновлення. Дослідження спрямоване на оцінку змін у зовнішньоторговельних відносинах, макроекономічних показниках, фінансових ринках, продовольчій безпеці та інвестиційному кліматі.

У статті досліджено вплив військового конфлікту на міжнародну економічну діяльність України, аналізуються ключові фактори, що визначають її економічну стійкість в умовах війни. Особливу увагу приділено зміні геополітичного контексту, що суттєво впливає на зовнішньоторговельні зв'язки та міжнародне співробітництво. Політичні конфлікти, запровадження економічних санкцій та фізичне руйнування інфраструктури призводять до необхідності переорієнтації торговельних маршрутів і пошуку нових партнерів. В умовах блокади морських портів та ускладнення логістичних ланцюгів, Україна змушена розширювати експортно-імпортні зв'язки через європейський ринок. Також розглянуто макроекономічні наслідки війни, зокрема зниження ВВП, падіння рівня доходів населення та посилення інфляційного тиску. Війна призвела до суттєвого зростання рівня бідності, що ставить під загрозу соціальну стабільність та економічний розвиток. Крім того, наголошено на важливості іноземних інвестицій у процесі післявоєнного відновлення та модернізації української економіки. Окремий акцент зроблено на продовольчій безпеці.

Загалом у статті підкреслюється необхідність стратегічних реформ, зокрема щодо диверсифікації економічних партнерств, технологічного оновлення промисловості та розвитку внутрішнього ринку. Враховуючи нові виклики, що постали перед Україною внаслідок війни, важливим залишається подальше розширення міжнародної економічної співпраці, зокрема інтеграція у глобальні виробничі та торговельні ланцюги, що сприятиме економічному відновленню та зростанню.

міжнародна економічна діяльність, міжнародна макроекономіка, національна економіка, зовнішньоторговельні відносини, фінансовий ринок, ВВП, війна, військовий конфлікт

Постановка проблеми. Актуальність обраного напряму дослідження зумовлена надзвичайною важливістю міжнародної економічної діяльності України в умовах війни. Військовий конфлікт значною мірою вплинув на економічний потенціал країни, зруйнував логістичні ланцюги, ускладнив зовнішньоторговельні відносини та створив нові виклики для інвестиційного клімату.

Зміст проблеми дослідження полягає в оцінці змін, що відбулися у міжнародній економічній діяльності України та міжнародній макроекономіці через воєнні дії. Основними аспектами є: переформатування геополітичних відносин та пошук нових торговельних партнерів; вплив санкцій та обмежень на економіку; розвиток фінансових ринків в умовах кризи; забезпечення продовольчої безпеки в контексті війни; пошук нових джерел іноземних інвестицій та їх залучення для відновлення економіки. Це дослідження має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. З наукової точки зору, воно дозволяє зрозуміти механізми адаптації економіки до кризових умов та визначити ключові фактори її стійкості. З практичної точки зору, результати можуть бути використані урядом та бізнесом для розробки ефективних стратегій економічного розвитку, посилення міжнародної співпраці та мінімізації негативних наслідків війни для національної економіки.

© Д.С. Насипайко, В.О. Решетов, Т.В. Решитько, 2024

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-практичні дослідження численних аспектів міжнародної економічної діяльності стосуються теорій, моделей та концепцій міжнародної торгівлі, іноземних інвестицій, міжнародної трудової міграції, міжнародних фінансів, міжнародної економічної інтеграції та глобалізації економічних процесів тощо. Ці та інші важливі питання, що стосуються міжнародної економічної діяльності, є предметом наукових публікацій Бестужевої С., Галушко В.,

Глущенко Я., Голомши Н., Гончаренко Н., Гончарова С., Горобчук І., Грінько І., Доброскок Ю., Дугієнко Н., Задольського А., Козака Ю., Кушнір Н., Мазаракі А., Новицького В., Романюк Л., Стройко Т., Тищенко О., Файчук О. М., Файчук О. В., Чайковської М., Чернеги О., Шталь Т. та ін. Зокрема, Чайковська М. А. та Глущенко Я. І. систематизували понятійно-категоріальний апарат міжнародної економіки з точки зору чіткого визначення поняття «міжнародна економічна діяльність». На відміну від попередніх трактувань, врахували сучасні тенденції, де метою цієї діяльності є забезпечення міжнародної конкурентоспроможності країн та підвищення їх економічного потенціалу [7]. В статті Дугієнко Н. О. визначено пріоритети міжнародної економічної діяльності України з урахуванням глобальних та регіональних аспектів, виявлено взаємозв'язки, особливості та відмінності між процесами економічної глобалізації та регіоналізації. Автор аналізує позитивні та негативні наслідки глобалізації, досліджує рівень глобалізації в українській економіці та фактори, що на нього впливають [2]. Л. М. Романюк проаналізувала тенденції міжнародної економічної діяльності України у 2013-2020 рр., визначила основних партнерів в імпортно-експортній діяльності України у 2020 р., провела SWOT-аналіз, визначивши сильні, слабкі сторони, можливості, загрози [6].

Незважаючи на наукові дослідження, питання конкретних досліджень особливостей міжнародної економічної діяльності в контексті війни не отримало необхідної уваги.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз впливу військового конфлікту на міжнародну економічну діяльність України, визначення основних викликів та загроз для національної економіки в умовах війни. Дослідження спрямоване на оцінку змін у зовнішньоторговельних відносинах, макроекономічних показниках, фінансових ринках, продовольчій безпеці та інвестиційному кліматі.

Виклад основного матеріалу. Однією з основних особливостей міжнародної економічної діяльності в умовах війни є зміна геополітичного контексту. Політичні конфлікти та воєнні дії можуть призвести до переплетення союзів та протиріч між країнами, що може вплинути на структуру та напрямок зовнішньої торгівлі.

Крім того, міжнародна економічна діяльність під час війни може бути суттєво ускладнена через введення економічних санкцій та обмежень. Зокрема, в умовах війни підприємства можуть бути змушені шукати нові ринки збуту або альтернативні джерела сировини та матеріалів. Також відбуваються зміни попиту на окремі види продукції, викликані в тому числі заборонами та військовими потребами.

Сама війна є надзвичайно трагічною, перш за все для українського народу, а також для світового порядку загалом. Фінансові ринки швидко відреагували на новини про вторгнення Росії. Індекс MSCI World (Morgan Stanley Capital International World Index), провідний глобальний вимірювач капіталу, впав до найнижчого рівня майже за рік. Ціна на нафту піднялася вище 100 доларів за барель, тоді як європейські ціни на природний газ спочатку зросли майже на 70%. Ці підвищення цін на енергоносії негативно вплинули на світову економіку. Європа – особливо вразлива, тому що останніми роками вона мало зробила для зменшення своєї залежності від російського газу, а в деяких випадках – зокрема, Німеччина, яка відмовилася від атомної енергетики – навіть посилила її. Країни-імпортери нафти «відчули зустрічний вітер» через

підвищення цін. Сполучені Штати є більш захищеними, оскільки їх видобуток нафти дорівнює споживанню нафти, дорожча нафта є приблизно нейтральною для ВВП. Але вищі ціни на нафту завдають шкоди американським споживачам, одночасно допомагаючи більш обмеженому сегменту підприємств і працівників, пов'язаних із нафтогазовою промисловістю. Підвищення цін також посилило інфляцію, яка вже досягла найвищого рівня в США, Європі та інших країнах з розвинутою економікою. При ціні 100 доларів за барель у 2022 році нафта була приблизно на чверть нижча за свою ціну з поправкою на інфляцію протягом 2011–2014 років. Крім того, ціни на нафтові ф'ючерси нижчі, ніж спотові ціни, а це свідчить про те, що ринок очікує, що це підвищення буде тимчасовим [8].

З самого початку було зрозуміло, що війна в Україні стане глобальною економічною катастрофою. Колись Україна була однією з найбідніших радянських республік. А за часів незалежності Україна зайняла важливу роль у глобальній економіці завдяки своєму географічному положенню, великому ринковому потенціалу та наявності природних ресурсів. Країна стала великим виробником сільськогосподарської продукції, сталі, вугілля та інших товарів. Важливою галуззю виявилися інформаційні технології, а також великий потенціал для розвитку туризму. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році відкрило нові можливості для українських виробників, дозволивши зменшити торговельні бар'єри та адаптувати українську економіку до європейських стандартів. Україна мала потенціал стати важливим гравцем на світовому ринку та зробити свій внесок у глобальну економіку.

Війна зводить нанівець значний, хоча і нерівний, прогрес, досягнутий країною, що розвивається з моменту здобуття нею незалежності в 1991 р., катастрофічно посилюючи її економічні проблеми. За перший рік війни країна втратила 30-35% ВВП. Це призвело до найбільшої рецесії в історії України (рис. 1). У населення України доходи зменшилися. За даними Світового банку, у 2022 р. рівень бідності в країні збільшився з 5,5% населення до 24,2%. Так, війна підштовхнула 7,1 млн людей до бідності, знищивши 15 років прогресу. Також Україна зіткнулася з проблемами в системі продовольчої безпеки, незважаючи на те, що до війни вона була одним з найбільших експортерів у світі таких культур, як кукурудза, ячмінь і пшениця [9].

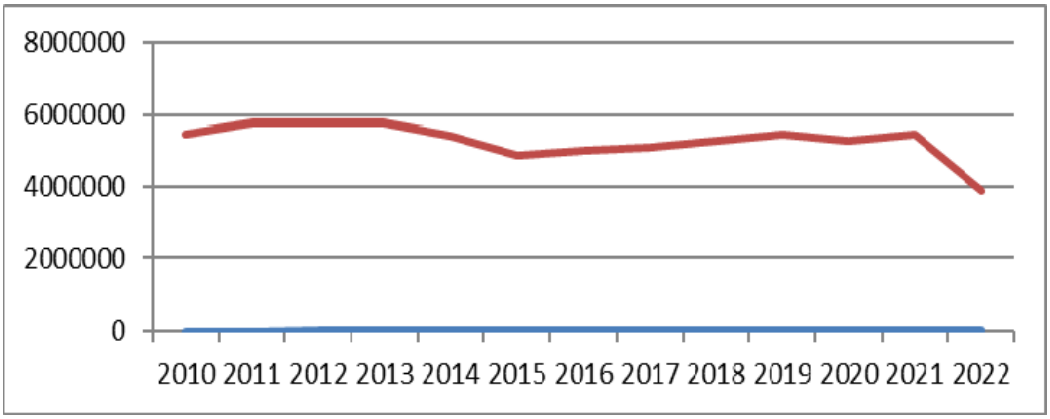


Рисунок 1 – Динаміка ВВП України, 2010–2022 рр.
Джерело: побудовано авторами на підставі даних [4]

Національна економіка України є відкритою і значною мірою залежить від міжнародного співробітництва. Це зумовлено як історичними чинниками, так і сучасними реаліями глобалізації. Україна інтегрована у світові торговельні, фінансові та виробничі процеси, що дає як нові можливості для економічного розвитку, так і

створює ризики в умовах нестабільності міжнародних ринків. Одним з основних напрямків міжнародного співробітництва України є торговельні відносини. Україна експортує широкий спектр товарів, серед яких основні статті – агропродукція (зерно, соняшникова олія), метали, хімічна продукція, машинобудівна продукція. Ключовими діловими партнерами України є: Євросоюз (біля 40% експорту), Великобританія та Північна Ірландія, Китай, Туреччина, Єгипет, Індія, США Саудівська Аравія та Японія (рис. 2, 3).

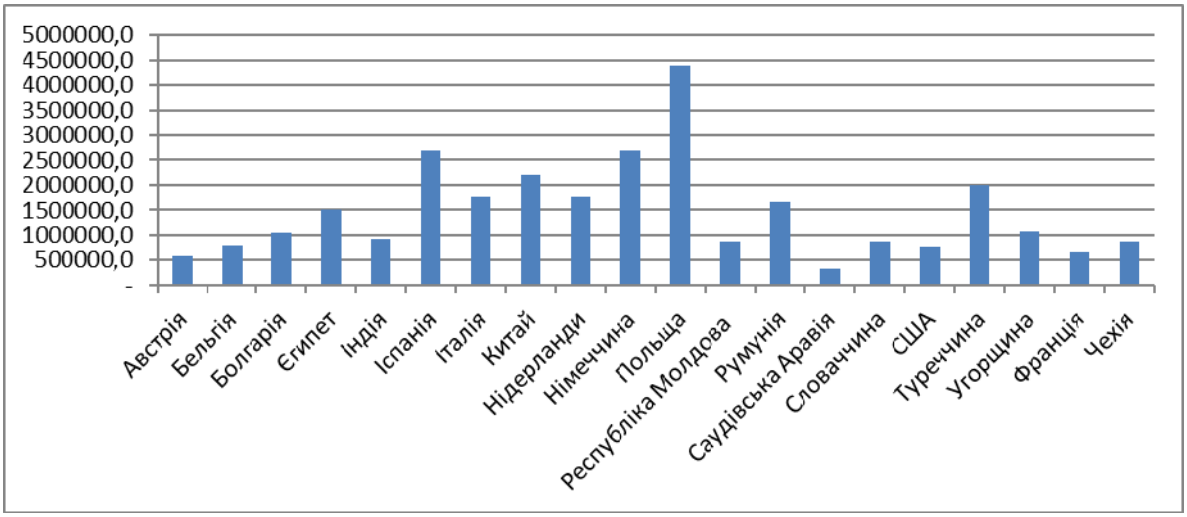


Рисунок 2 – Найбільші обсяги експорту товарів (тис.дол. США) України в 2024 році.
Джерело: побудовано авторами на підставі даних [1]

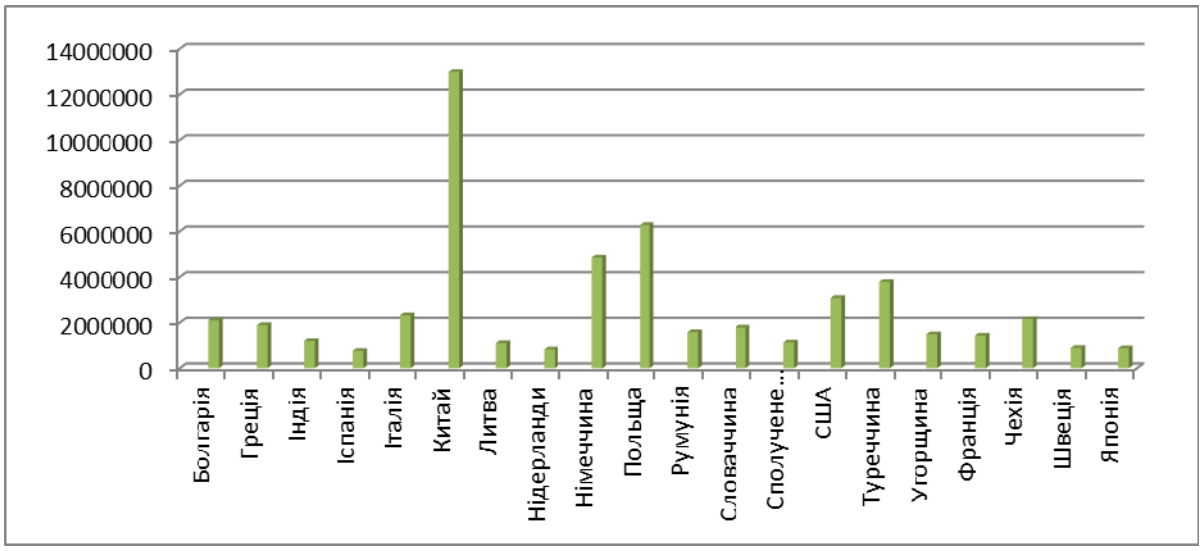


Рисунок 3 – Найбільші обсяги імпорту товарів (тис.дол. США) в Україну в 2024 році.
Джерело: побудовано авторами на підставі даних [1]

Збільшення кількості торговельних партнерів та забезпечення рівномірного розподілу експорту та імпорту сприяє зниженню ризику недоотримання експортної виручки через погіршення кон'юнктури та закриття доступу до ключових ринків партнерів, а також ризику надмірної залежності від ключових постачальників сировини та комплектуючих. Проблема географічної диверсифікації зовнішньої торгівлі України є особливо важливою в умовах воєнного стану, коли морські шляхи для експорту товарів заблоковані російськими військами, а можливості забезпечення доставки

товарів наземним транспортом залишаються низькими [3, с. 9].

Економічна глобалізація в Україні прискорюється. В сучасних умовах ситуація в Україні погіршується. Це пов'язано з військовими діями, глибокою політичною кризою, відсутністю внутрішнього консенсусу, конфліктами між загальнолюдськими інтересами та олігархами, та погіршенням іміджу і репутації України, що викликає відторгнення інвесторів і погіршення міжнародних відносин. Очевидно, що ці проблеми впливають на загальний стан економіки.

Питання міграції також є важливим в умовах повномасштабної війни в Україні. З одного боку, є позитивні фактори трудової міграції з точки зору обміну досвідом та притоку капіталу в Україну. З іншого боку, існує проблема так званого «відтоку мізків» до розвинених країн. Більш серйозною проблемою є нерозуміння масштабів міграції, що свідчить про складність державних інституцій у вирішенні викликів глобалізації.

Україна, яка переживає період трансформації, потребує іноземних інвестицій для того, щоб здійснити значні зміни в економічному та структурному контексті. Пріоритетними завданнями, які мають бути вирішені за участю прямих іноземних інвестицій, є реструктуризація економіки, покращення технологій виробництва та подолання залежності країни від імпортних товарів [5].

Висновки та перспективи досліджень. Вторгнення Росії в Україну було швидким і спричинило дестабілізацію ринків, але глобальні економічні наслідки будуть матеріалізуватись набагато повільніше. Війна в Україні призвела до серйозних економічних потрясінь як на національному, так і на глобальному рівнях, загнала мільйони людей у бідність і послабила, але не зовсім зруйнувала економіку України. Різке падіння ВВП, зростання рівня бідності є ключовими наслідками воєнного конфлікту. Зміни в геополітичному середовищі вплинули на зовнішню торгівлю, змусивши Україну шукати нові ринки збуту та джерела ресурсів. Тим часом санкції завдають напруги російській економіці, але вони ще не поклали край війні, яка спричинила фінансовий хаос і проблеми в регіоні та в усьому світі.

Однією з основних проблем є посилення залежності економіки від міжнародного співробітництва, що з одного боку відкриває нові можливості, а з іншого – створює додаткові ризики. У такому складному контексті важливо враховувати не тільки зовнішні фактори, але й вдало управляти внутрішніми процесами для забезпечення стійкості бізнесу під час війни. Гнучкість, швидкість реагування та пошук нових стратегій можуть стати ключовими факторами успіху в умовах міжнародної нестабільності. Міжнародна економічна діяльність в контексті війни потребує ретельного аналізу, гнучкості та вміння адаптуватися до нових умов. Для відновлення та розвитку економіки необхідні структурні реформи, залучення іноземних інвестицій та диверсифікація торговельних зв’язків.

Подальші дослідження у сферах міжнародної економічної діяльності України та міжнародної макроекономіки в умовах війни можуть охоплювати такі напрями: аналіз довгострокового впливу війни на міжнародну економічну співпрацю України, зокрема, можливості подальшої інтеграції у світові торговельні ланцюги, адаптації до нових умов міжнародних ринків та диверсифікації зовнішньоекономічних зв’язків; вивчення механізмів залучення іноземних інвестицій у відновлення економіки, особливо у стратегічно важливі сектори, такі як інфраструктура, енергетика, аграрний сектор, технологічні інновації та оборонна промисловість; оцінка ефективності санкційної політики та її наслідків для України та глобальної економіки – дослідження впливу міжнародних обмежень на торгівлю, валютні ринки, фінансову стабільність та економічне зростання; дослідження впливу війни на трудову міграцію та демографічні процеси – аналіз змін у структурі робочої сили, відтоку висококваліфікованих кадрів та можливих сценаріїв їх повернення для відновлення економіки; стратегічні напрямки

розвитку експортного потенціалу України – визначення нових ринків збуту, шляхів зниження залежності від окремих торговельних партнерів та підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світовій арені; адаптація економічної політики України до умов глобальної нестабільності – вивчення механізмів фінансової стійкості, макроекономічного регулювання, антикризових заходів та податкової політики в період військових викликів.

Подальший аналіз цих аспектів дозволить розробити ефективні економічні стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого економічного розвитку України у післявоєнний період.

Список літератури

1. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами. Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 09.11.2024).
2. Дугієнко Н., Дугієнко О. Пріоритети міжнародної економічної діяльності України: глобальний та регіональний аспекти. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-9 (дата звернення: 28.11.2024).
3. Миценко І.М., Бабець І.Г. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності зовнішньої торгівлі України в умовах глобальних викликів: монографія. Кропивницький: ЦНТУ, Поліграф-Сервіс, 2023. 350 с.
4. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (07.03.2025).
5. Різник Д. В., Ємець В. В., Магнушевська Т. М. Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку: аналіз та стратегії. Академічні візії. 2024. Вип. 28. URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.10705493 (дата звернення: 05.11.2024).
6. Романюк Л.М. Сучасні тенденції міжнародної економічної діяльності України. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6(39). С. 47-55. URL : https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).47-55 (дата звернення: 28.11.2024).
7. Чайковська М.А., Глущенко Я.І. Міжнародна економічна діяльність: сутність та проблематика трактування. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 43-47. URL : https://doi.org/10.32782/bses.81-7 (дата звернення: 28.11.2024).
8. Furman J. Consequences of the Ukraine War. Project Syndicate. 2022. Feb 25. https://www.project-syndicate.org/ (дата звернення: 28.11.2024).
9. Kilfoyle M. Ukraine: what’s the global economic impact of Russia’s invasion? Economics Observatory. 2023. Oct 24. https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion (дата звернення: 28.11.2024).

References

1. Geographical structure of Ukraine's foreign trade in goods. (2025, March 9). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].
2. Duhienko, N., & Duhienko, O. (2021). Priorities of Ukraine's international economic activity: global and regional aspects. Ekonomika ta suspilstvo, 29 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-9
3. Mytsenko, I. M., & Babets, I. H. (2023). Strategic priorities for increasing the efficiency of Ukraine's foreign trade under global challenges. Kropyvnytskyi: CNTU, Poligraf-Servis [in Ukrainian].
4. National accounts. (2025, March 7). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].
5. Riznyk, D. V., Yemets, V. V., & Mahnushevska, T. M. (2024). Impact of globalization processes on the Ukrainian economy: analysis and strategies. Akademichni vizii, 28. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.5281/zenodo.10705493
6. Romaniuk, L. M. (2021). Current trends in Ukraine's international economic activity. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, 6(39), 47-55. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).47-55
7. Chaikovska, M. A., & Hlushchenko, Ya. I. (2023). International economic activity: essence and issues of interpretation. Prychornomorski ekonomichni studii, 81, 43-47. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/bses.81-7
8. Furman, J. (2022). Consequences of the Ukraine War. Project Syndicate. https://www.project-syndicate.org/ [in English].

9. Kilfoyle, M. (2023). Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion? Economics Observatory. https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion [in English].

Daria Nasypaiko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Valerii Reshetov, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Tetiana Reshytko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Problems of International Economic Activity and International Macroeconomics in the Context of War

The purpose of this article is to analyze the impact of the military conflict on Ukraine's international economic activity, identify the main challenges and threats to the national economy during the war, and outline possible paths for adaptation and recovery. The study focuses on assessing changes in foreign trade relations, macroeconomic indicators, financial markets, food security, and the investment climate.

The article examines the influence of the military conflict on Ukraine's international economic activity and analyzes key factors determining its economic resilience in wartime conditions. Special attention is given to the changing geopolitical context, which significantly affects foreign trade relations and international cooperation. Political conflicts, the imposition of economic sanctions, and the physical destruction of infrastructure necessitate the reorientation of trade routes and the search for new partners. With the blockade of seaports and the disruption of logistics chains, Ukraine is forced to expand its export-import relations through the European market. The article also explores the macroeconomic consequences of the war, including GDP decline, a drop in household incomes, and increased inflationary pressure. The war has led to a significant rise in poverty, threatening social stability and economic development. Additionally, the importance of foreign investment in the process of post-war recovery and modernization of Ukraine's economy is emphasized. A separate focus is placed on food security.

Overall, the article highlights the necessity of strategic reforms, particularly in the diversification of economic partnerships, technological modernization of industry, and the development of the domestic market. Given the new challenges Ukraine faces due to the war, further expansion of international economic cooperation remains crucial. This includes integration into global production and trade chains, which will contribute to economic recovery and growth.

international economic activity, international macroeconomics, national economy, foreign trade relations, financial market, GDP, war, military conflict

Одержано (Received) 28.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК: 339.9:338.1 **JEL Classification: F5, O2**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).47-54

І. О. Шаповал, канд. екон. наук
Воєнна академія імені Є. Березняка, м. Київ, Україна

Воєнно-економічна політика Індії: передумови формування та перспективи розвитку

У статті розглянуто теоретичні засади формування сучасної воєнно-економічної політики Індії. Встановлено, що формування сучасної воєнно-економічної політики Індії бере свій початок після звільнення держави від британської колоніальної залежності та здобуття державою незалежності у 1947 році й поділяється на п’ять історичних етапів.

З огляду на вищезазначене, виділено такі основні передумови формування сучасної воєнно-економічної політики Індії: - утвердження самодостатності в якості загального економічного принципу промислового розвитку держави (1947 р. – середина 1960-х рр.); - прагнення переходу до режиму самозабезпечення необхідних для власного оборонного виробництва потреб, з урахуванням принципу самодостатності (середина 1960-х – 1980-ті роки); - недостатність власних виробничих потужностей для забезпечення зростаючих потреб національних Збройних Сил й, відповідно, необхідність залучення вітчизняних державних оборонних підприємств до спільного з іноземними компаніями виробництва військової продукції (1980-ті – початок 2000-х років); - потреба залучити гнучких та надійних партнерів для виконання офсетних зобов'язань в процесі налагодження власного оборонного виробництва (2000-2014 рр.); - необхідність пошуку прийнятної для спрощення ведення бізнесу для приватного сектору моделі співпраці з метою розширення державно-приватного партнерства в оборонній промисловості (2014 р. – до нині). З метою розширення участі приватного сектору в оборонному виробництві урядом запроваджено низку заходів щодо спрощення ведення бізнесу. Це свідчить про те, що приватний сектор, який поки що був маргіналізований, відіграватиме не менш важливу роль у секторі оборонного виробництва Індії, ніж державний.

Встановлено, що подальшою тенденцією розвитку воєнно-економічної політики Індії стане розширення державно-приватного партнерства у національній оборонній промисловості.

воєнно-економічна політика Індії; оборонна індустріалізація; принцип самодостатності; оборонна промисловість; спільне виробництво.

Постановка проблеми. Індія є зразком класичної регіональної держави, адже має власну зону впливу на країни Південно-Східної Азії, а її Збройні Сили та економіка є найпотужнішими в означеному регіоні[7].Індія відіграє ключову роль у регіональному розвитку Південної Азії, зважаючи на її географічне розташування, а також виходячи з показників економічного та соціального розвитку.

Ще у середині XX століття Індія була нерозвиненою країною, що прагнула досягнути 2 цілей: по-перше, економічного зростання задля підвищення соціальних стандартів життя населення; по-друге, скорочення бюджетних витрат на «непродуктивну» армію з метою направлення коштів на економічний розвиток держави. Наведена дилема «оборона-розвиток» є не унікальним явищем: серед країн, що розвиваються, є чимало таких, які переслідують подібні цілі. Так, протягом другої половини 1960-х років - першої половини 1980-х років обсяг продажів зброї країнам третього світу, до яких належала й Індія, зріс приблизно в чотири рази [19]. Тенденції щодо нарощування закупівлі різних видів озброєнь цими країнами зберігаються й зараз. За даними звіту СІПРІ 2024, регіонами, що отримали найбільші обсяги основних озброєнь у 2019-2023 рр., була Азія та Океанія – 37% загального обсягу. Серед провідних імпортерів були Індія, Саудівська Аравія, Катар, Україна та Пакистан, на які припадало 35% загального імпорту зброї. На Індію, за даними цього ж джерела, припадає 9,8 % світового імпорту основних озброєнь [21].

Незважаючи на помітні результати у нарощуванні обсягів власного виробництва продукції військового призначення, Індія й досі залишається одним з найбільш

© І. О. Шаповал, 2024

значимих гравців серед світових імпортерів зброї. Сучасні політичні ініціативи індійського уряду спрямовані на нарощування об'ємів власного виробництва товарів військового призначення та переходу на режим самозабезпечення запасними частинами й комплектуючими задля досягнення повного циклу їх виготовлення всередині країни. Для досягнення цієї мети, з поміж усієї сукупності економічних стимулів, особливе місце посідає залучення до оборонного виробництва прямих іноземних інвестицій. З початку впровадження цієї урядової ініціативи у період з 2014 по 2024 рр. вдалося досягнути помітних результатів. Так, згідно із даними звіту 2023 Міжнародної торговельної організації UNCTAD, Індія посідає 8 місце серед 20 провідних країн-донорів прямих іноземних інвестицій (ППІ). Притік ППІ до Індії сягнув 49 млрд. дол. США (що становить 5,1% від валового приросту основного капіталу та 14,1% ВВП країни) [13].

Зважаючи на те, що політика реформування оборонно-промислового комплексу Індії є важливою частиною загальної парадигми політики прем'єр-міністра Індії Н. Моді, а також беручи до уваги той факт, що вектор розвитку оборонної промисловості Індії корелює із загальною урядовою стратегією щодо входження Індії до пулу економічно розвинених країн, актуальним завданням є аналіз передумов формування її воєнно-економічної політики та перспективи подальшого її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі проблематика формування та розвитку воєнно-економічної політики Індії залишається недостатньо розробленою. Так, в наукових доробках О. Борділовської основну увагу приділено питанням формування індійської демократії [5], ґенезі зовнішньополітичного вектору розвитку держави [1; 3; 4] та розвитку міжнародної співпраці країни. Еволюція розвитку зовнішньополітичного співробітництва Індії висвітлена у роботах Н. Городні та Л. Гайдукова [5, 6].

У зарубіжній науковій думці питанням становлення та розвитку воєнно-економічної політики Індії приділяється досить значна увага. Зокрема, дослідження Р. Метьюз присвячене формуванню й розвитку оборонно-промислового комплексу Індії [2]. К. Гартлі та Дж. Білін визначають позиціонування оборонної промисловості Індії в глобальному оборонному промисловому комплексі [11]. М. Бенівол та Л. Бехерау своїх наукових доробках презентують результати аналізу процесів планування й розвитку оборонної промисловості Індії [10].

Постановка завдання. Метою статті є аналіз теоретичних засад формування та розвитку воєнно-економічної політики Індії.

Виклад основного матеріалу. Воєнно-економічна політика сучасної Індії почала формуватися в процесі оборонної індустріалізації країни. Він поділяється на п'ять основних етапів.

Перший етап - 1947 рік (здобуття незалежності) до середини 1960-х років (утвердження самодостатності в якості загального економічного принципу промислового розвитку Індії). Прагнення Індії до самодостатності, серед іншого, було спричинене поглибленням стратегічного партнерства між США і Пакистаном у 1954 році, що спонукало появу напруженості на кордоні з Китаєм, яка значно загострилася в кінці десятиліття. Після здобуття незалежності країни вирішальний вплив на розвиток її оборонної індустрії мала централізована система державного планування, що знайшла вираз у прийнятій в 1948 році Резолюції промислової політики. У документі підкреслювалася важливість забезпечення зростання виробництва задля розвитку економічного потенціалу Індії, а також визначалась вирішальна роль держави у розвитку промисловості. Резолюція була переглянута в 1956 році, вона визначила в якості державних пріоритетів такі галузі промисловості: виробництво зброї та боєприпасів, залізничний та повітряний транспорт, а також атомна енергетика.

Індія успадкувала від Британської Індії 18 заводів із виробництва боєприпасів (ЗБ), які стали основою для створення оборонної промисловості держави. ЗБ підтримувалися науково-дослідною установою (яка в 1958 році стала повноцінною організацією оборонних досліджень та розробок - ООДР) та авіаційним заводом Hindustan Aircraft Factory, що був заснований в 1940 році підприємцем Волчандом Гірачандом у м. Бангалорі.

У 1954 році за підтримки Франції урядом країни було започатковано компанію Bharat Electronics Ltd (BEL), а також викуплено та передано Міністерству оборони Індії дві верфі – Mazagon Dock Ltd і Garden Reach Shipyard.

Однак, невдовзі сферу застосування моделі переходу до самодостатності, було значно обмежено. Причиною стало оприлюднення звіту, підготовленого британським ученим П. Блекеттом у 1948 році (його запросив прем'єр-міністр Неру в якості консультанта з питань науково-дослідних робіт з оборонної тематики). Документ було присвячено формуванню плану дій, який передбачав масове вітчизняне виробництво неконкурентоспроможних видів озброєнь з упровадженням стратегії виробництва високоефективної та конкурентоспроможної зброї. Масове виробництво більш простої зброї повинне було компенсувати потребу в високотехнологічних видах озброєнь та забезпечити додаткові стимули для розвитку національної економіки.

Доповідь Блекетта виключала необхідність проведення власних досліджень та розробки передових систем. Тому вони мали низьку пріоритетність і на них в 1960-х роках припадав лише один відсоток оборонного бюджету [11]. У поєднанні з відсутністю цивільної промислової бази це вплинуло на зміну номенклатури та графіки вітчизняного виробництва продукції військового призначення. Так, наприклад, виробничі програми, які були започатковані за іноземної допомоги (Komatsu tractors, вантажівки Shaktiman і Nissan та патрульні джипи Nissan) вважалися такими, що відстають від графіка та є занадто залежними від іноземних компонентів. Ще критичнішою була ситуація в авіабудівній промисловості, оскільки її розвиток передбачав упровадження ряду відповідальних політичних ініціатив. Так, незважаючи на свої досягнення у проектуванні повітряних лайнерів, компанія HAL повністю залежала від іноземних поставок спеціальної сталі та алюмінію, а також майже всіх комплектуючих для виробництва літаків [14].

Другий етап – із середини 1960-х до середини 1980-х років (усвідомлення необхідності переходу до режиму самозабезпечення потреб для власного оборонного виробництва). Передумовою початку цього етапу у формуванні воєнно-економічної політики Індії, безумовно, стали китайсько-індійська (1962 р.) та індійсько-пакистанська (1965 р.) війни.

Саме у ці роки спостерігається збільшення не лише оборонного бюджету Індії у відсотках від ВВП (рис. 1), також змінюється й загальний підхід до політики закупівель озброєнь та налагодження власного оборонного виробництва. З 1962 року Індія отримувала військову підтримку від багатьох країн, проте основним донором виступали США. Так тривало до 1965 року. Все змінилося після введення США ембарго на постачання зброї як Індії, так і Пакистану, між якими у цей рік спалахнула війна. Це зумовило негативний вплив на обороноздатність Індії та спонукало її до встановлення тісних оборонних зв'язків із Радянським Союзом. Останній же надав необхідну для Індії зброю, на вигідних для неї умовах [14]. Базисом подальшої тісної співпраці між цими країнами став проект із ліцензійного виробництва на території Індії літака МіГ-21 (початок серійного виробництва у Індії – з 1966 року). До 1980 року близько 70% індійської військової техніки було радянського походження [17].

Подальше розширення оборонної індустріалізації Індії зумовлено війною із Китаєм. Саме на цьому етапі спостерігається розширення номенклатури програм із

ліцензійного виробництва оборонної продукції, зокрема танків та есмінців. Якщо основною проблемою першого етапу формування воєнно-економічної політики Індії була слабка науково-дослідна та промислова бази, що призвело до імпортозалежності оборонної промисловості, то впродовж другого етапу ця залежність звузилася до залежності лише від Радянського Союзу.

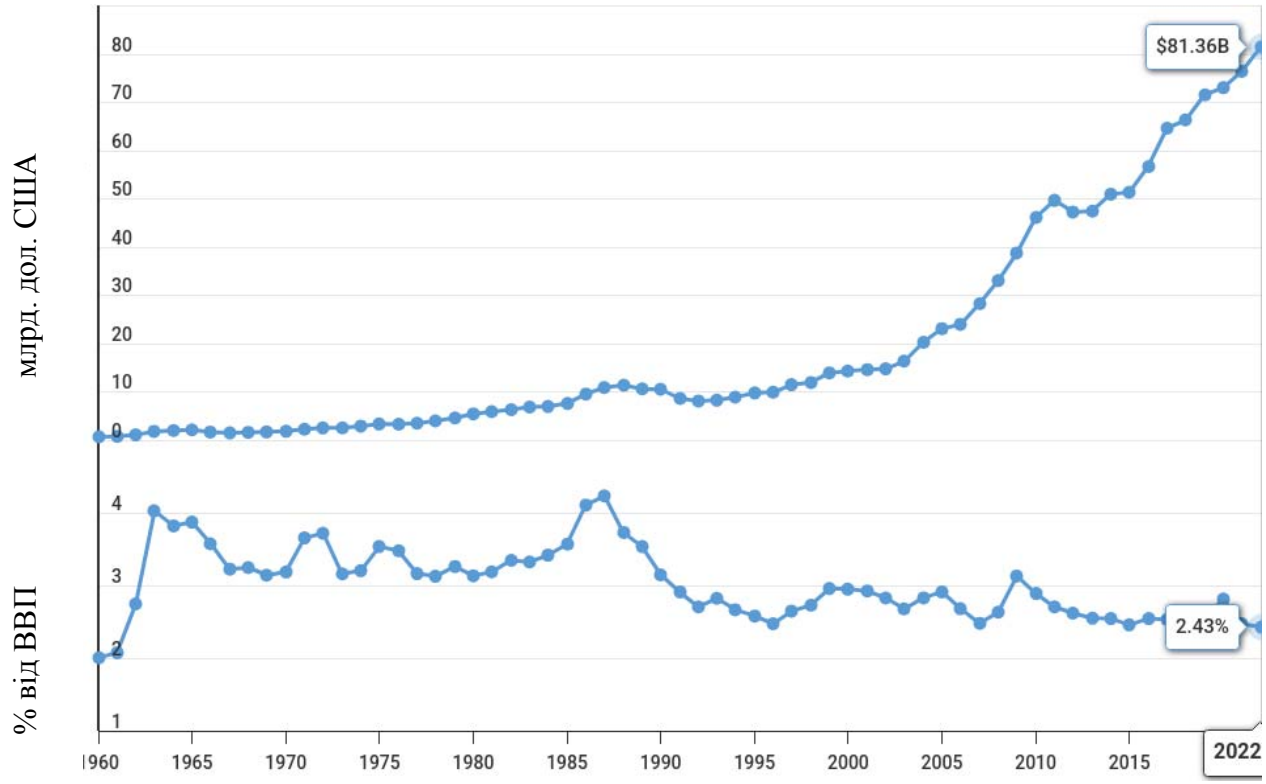


Рисунок 1 – Частка витрат на оборону Індії у ВВП

Джерело: розроблено автором на підставі [18]

Чимало зусиль було докладено для налагодження власного авіабудівництва. Розвиток цієї галузі став початком до переходу на чисте ліцензійне виробництво, яке й на сучасному етапі залишається основою індійської авіаційної промисловості. Індійсько-радянське військово-технічне співробітництво, в рамках якого здійснювалася передача зброї та виробничих технологій, звісно ж допомогли Індії зміцнити її військовий потенціал, проте цього було недостатньо для посилення свого оборонно-промислового та технологічного потенціалу. Це не призвело ні до створення потужностей для проектування, ні для розробки передових технологій виробництва; ліцензії на збірку систем озброєння просто надходили одна за одною в нудній послідовності. Наприкінці холодної війни Індія дуже залежала від Радянського Союзу: 100% її наземної протиповітряної оборони, а також 75% винищувачів, 60% штурмової авіації, 100% гусеничної бронетехніки, 80% танків, 100% есмінців з керованими ракетами, 95% звичайних підводних човнів і 70% фрегатів були радянського виробництва [12].

Третій етап формування воєнно-економічної політики Індії - із середини 1980х до 2000х рр. Підґрунтям для його початку стало значне збільшення державного фінансування науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності. У 1983 році урядом було схвалено комплексну програму розробки чотирьох типів ракет – Прітхві («земля-земля»), Акаш («земля-повітря»), Трішул (морська версія Прітхві) та Наг

(протитанкова). У цьому ж році уряд також схвалив проект розробки вітчизняного винищувача - легкого бойового літака (LCA) [8].

Однак, для задоволення все зростаючих потреб збройних сил внутрішніх ресурсів було недостатньо, що спонукало уряд шукати додаткові зовнішні джерела. Так, в 1998 році Індія та росія підписали міжурядову угоду щодо спільного виробництва надзвукової крилатої ракети BrahMos. В Індії було створено спільне підприємство (СП) зі статутним капіталом у розмірі 250 мільйонів доларів США, 50,5% частки якого належала Індії, а решта – росії. Після BrahMos Індія розпочала низку спільних програм, у тому числі із виробництва бойових і транспортних літаків, а також ракет [8].

Додатково Індія підписала програми спільних наукових розробок оборонної продукції з Ізраїлем. Наразі ООДР та Israel Aerospace Industries (IAI) реалізують дві програми спільного виробництва ракетних систем класів «земля-повітря» великої дальності (LRSAM) та «земля-повітря» середньої дальності (MRSAM). Останній був успішно випробуваний ВМС Індії у грудні 2015 року [16].

Четвертий етап формування воєнно-економічної політики Індії тривав із середини 2000-х до 2014 року (досягнення самозабезпечення у оборонній промисловості через допущення приватних підприємств до оборонного виробництва). До 2000-х років до складу індійської оборонної промисловості входили лише державні підприємства. Проте у 2001 році уряд Індії вирішив дозволити стовідсоткову участь приватного сектора в оборонному виробництві. Було сподівання, що на відміну від державних компаній, з огляду на більшу гнучкість у веденні господарської діяльності, приватний сектор стане кращим партнером для іноземних компаній у виконанні офсетних зобов'язань в процесі налагодження власного оборонного виробництва. Для цього урядом спершу запроваджено ініціативу “Make”, а згодом “BuyandMake” (індійське). Не зважаючи на значний прогрес, впродовж цього етапу індійська оборонна промисловість не продемонструвала стрімкого стрибка до переходу на режим самозабезпечення, оскільки країна, як і раніше залишалася імпортозалежною [21].

П’ятий етап – із 2014 року до сьогодення. Початок цього етапу припадає на запровадження урядової ініціативи «Make in India». Вона не обмежується лише оборонною промисловістю, а охоплює 25 різноманітних секторів і є частиною широкого економічного плану уряду Моді, спрямованого на збільшення частки виробництва у ВВП до 25 відсотків і створення 100 мільйонів додаткових робочих місць [22]. Крім того, модель не дуже відрізняється від попередньої: вони обидві створені з метою досягнення самозабезпечення в оборонному виробництві через залучення приватного сектору. Основна відмінність «Make in India» у тому, що у цій програмі передбачено більший ступінь політичної та бюрократичної волі для досягнення мети.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Воєнно-економічна політика сучасної Індії формувалася впродовж десятиліть. У 2048 році виповниться 100 років від початку її упровадження, адже цей процес став можливим лише по завершенню індійської колоніальної залежності від Великобританії.

Після здобуття своєї незалежності з 1947 року впродовж майже двох десятиліть відбувалося утвердження самодостатності в якості загального економічного принципу промислового розвитку Індії. Наступний історичний відрізок її розвитку до 1980-х років пов’язаний із усвідомленням керівництвом держави необхідності переходу до режиму самозабезпечення своїх потреб для розбудови власного оборонного виробництва. Ця мета залишається актуальною й до нині. З середини 1980-х до початку 2000-хроків прагнення її досягнути здійснювалося через участь індійських підприємств у спільному із іноземними компаніями оборонному виробництві. Із

початку 2000-х до 2014 року наближення до самозабезпечення вбачалося урядом Індії через допущення приватних підприємств до оборонної промисловості. З 2014 року і до нині реалізація цієї мети відбувається через заходи, закріплені нормами урядової програми "MakeinIndia", що охоплює практично всі аспекти воєнно-економічної політики Індії, враховуючи бюджетні положення та структуру виробництва оборонної продукції.

Сучасна воєнно-економічна політика Індії здійснюється в рамках моделі «MakeinIndia». Нова модель викликає велику довіру приватного сектору. Щоб сприяти його участі у оборонному виробництві уряд запровадив низку заходів для спрощення ведення бізнесу. Це свідчить про те, що приватний сектор, який досі був маргіналізованим, відіграватиме не менш важливу роль у секторі оборонного виробництва Індії, ніж державний. З метою доведення цього припущення перспективним напрямком подальших досліджень вважається аналіз функціонування державно-приватного партнерства в оборонній промисловості Індії.

Список літератури

1. Борділовська, О. А. (2009). Відносини Республіки Індія з Європейським Союзом. *Actual Problems of International Relations*, *2*(84), С. 15-24.
2. Борділовська, О. А. (2006). Від священної географії до геополітики: традиції індійського світогляду. *Східний світ*, (1), С. 49-56.
3. Борділовська, О. (2009). Ґандизм у зовнішній політиці Індії. *Actual Problems of International Relations*, *2*(86), С. 120-126.
4. Борділовська, О. А. (2017). Роздуми про Індію і Пакистан: до 70-річчя незалежності двох держав. *Східний світ*, 3 (96), С. 5-20.
5. Гайдуков, Л. Ф., Борділовська, О. А. Нове бачення нації в концепції «Індія-2020» Президента Ап Дж. Абдул Калама. *Вісник Київського міжнародного університету, 2004, 3*.URL: https://vmv.kymu.edu.ua/series/vmv/vipusk3/1.pdf (дата звернення: 21.10.2024)
6. Городня, Н. Д. Індія як глобальна і регіональна східноазійська держава XXI ст. *Індологія в Україні (Всеукраїнські конференції індологів: тези, доповіді, промови, статті): збірник наукових праць/відп. наук. ред. ОІ Лукаш; НАН України, Всеукраїнська асоціація індологів; Посольство Республіки Індія в Україні.*, 2018, С. 111-112.
7. Савчук І.Г. *Словник суспільної географії.* РЕГІОНАЛЬНА ДЕРЖАВА . URL: https://geohub.org.ua/node/4848 (дата звернення: 21.10.2024)
8. A comprehensive program for the development of guided missile weapons *BrahMosAerospace.* URL: https://brahmos.com/ind-content.php?id=10&sid=25 (дата звернення 01.11.2024)
9. Behera, L. K., & Baniwal, M. (2020). *Bang for Buck: India's Defence Expenditure in Wider Perspective*. Manohar Parrikar Institute for Defence Studies and Analyses.
10. Behera, L. K. (2022). Bigger, Not Necessarily Better: India's Defence Budget 2022-23. *ORF Issue Brief No*, *523*, 23.
11. Blackett's report as quoted in Ramdas P. Shenoy, *Defence Research and Development Organisation 1958-1982,* DRDO, New Delhi, 2006, pp. 16-22 URL: https://www.drdo.gov.in/drdo/sites/default/files/monographs-documents/8-defence-research.pdf (дата звернення: 29.10.2024)
12. Damon Bristow, *India's New Armament Strategy: A Return to Self-Sufficiency?*, Royal United Services Institute, Whitehall Paper 31, 1995, p. 30.
13. Foreign direct investments Unctad Handbook of Statistics 2023 https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat48_FS09_en.pdf
14. Gupta, A. (1990). The Indian Arms Industry: A Lumbering Giant? *Asian Survey*, *30*(9), 846–861. https://doi.org/10.2307/2644525
15. Hartley, K., & Belin, J. (Eds.). (2019). *The economics of the global defence industry*. Routledge.
16. IAI congratulates the Indian Air Force & DRDO on the successful induction of the MRSAM Air & Missile Defense System.*IAI Press release*, 10.09.2021 URL https://www.iai.co.il/iai-congratulates-indian-air-force-and-drdo-on-mrsam-defense-system (дата звернення 01.11.2024)
17. Ian C. C. Graham. (1964). The Indo-Soviet MIG Deal and Its International Repercussions. *Asian Survey*, *4*(5), 823–832. https://doi.org/10.2307/3023476
18. India Military Spending/Defense Budget 1960-2024 https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ind/india/military-spending-defense-budget (дата звернення: 29.10.2024)

19. Matthews, R. G. The Development of India`s Defence-Industrial Base. Journal of Strategic Studies, 12 (4), 405-430. https://doi.org/10.1080/01402398908437389
20. Pardesi, M. S., & Matthews, R. (2007). India's Tortuous Road to Defence-Industrial Self-Reliance. *Defense & Security Analysis*, *23*(4), 419–438. https://doi.org/10.1080/14751790701752451
21. SIPRI Yearbook 2024, Summary, pp. 8-11. https://www.sipri.org/sites/default/files/2024-08/yb24_summary_ukr.pdf (дата звернення: 09.10.2024)
22. Ten Years of Make in India. Transforming India into a Global Powerhouse. *Press Information bureau Government of India 25.09.2024 p.* URL: https://pib.gov.in/PressNoteDetails.aspx?NoteId=153203&ModuleId=3&reg=3&lang=1(дата звернення: 09.10.2024)

References

1. Bordilovska, O. A. (2009). Relations of Indian Republic with European Union. *Actual Problems of International Relations*, 2(84), 15-24 [in Ukrainian].
2. Bordilovska, O. A. (2006). From holy geography to geopolitics. Skhidnyi svit,Vol. 1, 49-56 [in Ukrainian].
3. Bordilovska, O. (2009). Ganda`s approach in international policy of India. *Actual Problems of International Relations*, 2(86), 120-126[in Ukrainian].
4. Bordilovska, O. A. (2017). Reflections on India and Pakistan: to seventieth anniversary of the independence of two states. *Skhidnyi svit*, 3 (96), 5-20 [in Ukrainian].
5. Haidukov, L. F., &Bordilovska, O. A. New vision of India in President Ap Dzh Abdul Kalam India–2020 concept. URL: https://vmv.kymu.edu.ua/series/vmv/vipusk3/1.pdf[in Ukrainian].
6. Horodnia, N. D. India as global and regionalcountry of the XXI century.*Vseukrainskikonferentsiiindolohiv: tezy, dopovidi, promovy, statti: zbirnyknaukovykhprats/vidp. nauk. red. OI Lukash; NAN Ukrainy, Vseukrainskaasotsiatsiiaindolohiv.*Embassy of the Republic of India in Ukraine. 2018, 111-112 [in Ukrainian].
7. Savchuk I.H. Social geography dictionary // Regional state. https://geohub.org.ua/node/4848 [in Ukrainian].
8. A comprehensive program for the development of guided missile weapons *BrahMosAerospace.* https://brahmos.com/ind-content.php?id=10&sid=25 [in English].
9. Behera, L. K., & Baniwal, M. (2020). *Bang for Buck: India's Defence Expenditure in Wider Perspective*. Manohar Parrikar Institute for Defence Studies and Analyses [in English].
10. Behera, L. K. (2022). Bigger, Not Necessarily Better: India's Defence Budget 2022-23. *ORF Issue Brief No*, *523*, 23 [in English].
11. Blackett's report as quoted in Ramdas P. Shenoy, *Defence Research and Development Organisation 1958-1982,* DRDO, New Delhi, 2006, pp. 16-22 https://www.drdo.gov.in/drdo/sites/default/files/monographs-documents/8-defence-research.pdf [in English].
12. Damon Bristow, *India's New Armament Strategy: A Return to Self-Sufficiency?* Royal United Services Institute, Whitehall Paper 31, 1995, p. 30.https://archive.org/details/indiasnewarmamen0000bris/page/n3/mode/1up [in English].
13. Foreign direct investments Unctad Handbook of Statistics 2023 https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat48_FS09_en.pdf [in English].
14. Gupta, A. (1990). The Indian Arms Industry: A Lumbering Giant? *Asian Survey*, *30*(9), 846–861. [in English]. https://doi.org/10.2307/2644525
15. Hartley, K., & Belin, J. (Eds.). (2019). *The economics of the global defence industry*. Routledge [in English].
16. IAI congratulates the Indian Air Force & DRDO on the successful induction of the MRSAM Air & Missile Defense System.*IAI Press release* Sep 10, 2021 https://www.iai.co.il/iai-congratulates-indian-air-force-and-drdo-on-mrsam-defense-system [in English].
17. Ian C. C. Graham. (1964). The Indo-Soviet MIG Deal and Its International Repercussions. *Asian Survey*, *4*(5), 823–832. [in English]. https://doi.org/10.2307/3023476.
18. India Military Spending/Defense Budget 1960-2024 https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ind/india/military-spending-defense-budget[in English].
19. Matthews, R. G. The Development of India`s Defence-Industrial Base. Journal of Strategic Studies, 12 (4), 405-430. [in English]. https://doi.org/10.1080/01402398908437389.

20. Pardesi, M. S., & Matthews, R. (2007). India's Tortuous Road to Defence-Industrial Self-Reliance. *Defense & Security Analysis*, *23*(4), 419–438. https://doi.org/10.1080/14751790701752451[in English]
21. SIPRI Yearbook 2024, Summary, pp. 8-11. Retried from: https://www.sipri.org/sites/default/files/2024-08/yb24_summary_ukr.pdf [in Ukrainian]
22. Ten Years of Make in India. Transforming India into a Global Powerhouse. *Press Information bureau Government of India 25.09.2024 p.* https://pib.gov.in/PressNoteDetails.aspx?NoteId=153203&ModuleId=3&reg=3&lang=1 [in English]

Iryna Shapoval, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Evhenii Berezniak Military Academy, Kyiv, Ukraine

Military and Economic Policy of India: Preconditions of its Formation and Prospects for the Development

The theoretical foundations of India's modern military and economic policy formation are surveyed in the paper. It is determined that the formation of modern military and economic policy of India began after the liberation of the state from British colonial dependence and the state's gaining of its independence in 1947 and is divided into five historical stages.

Considering the above mentioned, the following main preconditions for the formation of modern military-economic policy of India are highlighted: designation of self-sufficiency as a general economic direction of industrial development of the state (1947 - mid-1960s); taking into account the approach of self-sufficiency, tending to transition to self-reliance in the needs necessary for its own defense production (mid-1960s - 1980s); the insufficiency of own production capacities to meet the growing needs of the national Armed Forces and the respective need to involve domestic state defense enterprises in co-production of military products with foreign companies (1980s - early 2000s); the need to attract flexible and reliable partners to fulfill offset obligations while setting up their own defense production (2000-2014); the need to find a cooperation model acceptable for simplifying doing business for the private sector in order to expand public-private partnership in the defense industry (2014 - until now). In order to expand the participation of the private sector in defense production, the government has introduced a number of measures to simplify doing business.

This indicates that the private sector, which has so far been marginalized, will play no less important a role in India's defense production sector than the state-owned one. It has been determined that the further trend in the development of India's military-economic policy will be the expansion of public-private partnerships in the national defense industry.

military and economic policy of India, defense industrialization, self-sufficiency approach, defense industry, co-production

Одержано (Received) 15.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 331.526:332.122 **JEL Classification: J24, O33, O15, J21, J23**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).55-67

В.В. Зайченко, проф., д-р екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
Я.В. Гринько
Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна

Сучасні тенденції та пріоритети інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки

Стаття зосереджена на аналізі впливу цифровізації економіки на соціально-трудовий потенціал. В контексті глобальних технологічних трансформацій, що стрімко змінюють економічні і соціальні структури, автори визначають мету дослідження як виявлення ключових тенденцій та стратегічних пріоритетів, які сприятимуть ефективному розвитку соціально-трудового потенціалу у нових умовах. Особлива увага приділяється потребі у перекваліфікації робочої сили та адаптації навчальних програм до вимог цифрової економіки.

Дослідження ґрунтується на аналізі наукових робіт провідних українських вчених у сфері управління соціально-трудовим потенціалом та його інноваційного розвитку. Автори розглядають, як цифровізація впливає на зміну структури робочих місць, вимог до навичок та компетенцій працівників. Обговорюються також нові виклики, що постають перед управлінням людськими ресурсами в умовах переходу до цифрової економіки, включаючи потребу в розвитку гнучких та адаптивних освітніх моделей. На основі аналізу наведених зарубіжних визначень та змістовного наповнення цифрової економіки визначені ключові висновків щодо її впливу на глобальний економічний ландшафт та соціально-трудовий потенціал в цілому. Здійснений аналіз ключових тенденцій, що формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації. Запропоновано комплексний аналіз впливу різних аспектів цифровізації економіки на формування інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу.

Основні висновки статті підкреслюють необхідність комплексного підходу до реформування освітньої системи та робочого законодавства для забезпечення адаптації до вимог цифрової економіки. На основі аналізу ключових тенденцій, які формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації, визначені стратегічні пріоритети для підтримки та стимулювання цього розвитку, включно з інвестиціями в навчання, розвиток інфраструктури та створення мотиваційних механізмів для підвищення цифрової грамотності населення. Підкреслюється важливість стратегічного партнерства між державою, освітніми інститутами та бізнесом для формування ефективної відповіді на технологічні зміни. Також було розроблено потенційні стратегії розвитку навичок, які необхідні для успішної інтеграції у високотехнологічне робоче середовище в умовах цифровізації економіки, які мають бути комплексними і адаптивними до швидкозмінних технологічних трендів.

цифровізація економіки, соціально-трудовий потенціал, інноваційний розвиток, навчання та перекваліфікація, цифрова грамотність, адаптація освітніх програм, стратегічні пріоритети

Постановка проблеми. У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій, економіка багатьох країн переживає глибокі трансформаційні зміни, які безпосередньо впливають на соціально-трудовий потенціал. Цифровізація економіки не лише відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, але й породжує ряд викликів, таких як потреба у перекваліфікації робочої сили, зміни у трудових відносинах та адаптація до нових умов трудової діяльності. Сучасні тенденції у сфері цифровізації вимагають від держави, бізнесу та освітніх установ визначення нових пріоритетів у розвитку соціально-трудового потенціалу, зокрема, стимулювання інноваційної активності, впровадження життєво необхідних навчальних програм, що відповідають потребам цифрової економіки.

© В.В. Зайченко, Я.В. Гринько, 2024

Основними аспектами даної проблематики є визначення ефективних стратегій розвитку навичок, необхідних для успішної інтеграції у високотехнологічне робоче середовище. Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена потребою у глибокому аналізі впливу цифровізації на соціально-трудову сферу та розробці відповідних стратегій адаптації до нових економічних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом проблематику формування та розвитку соціально-трудового потенціалу вивчають такі провідні українські вчені, як М. Долішній [15], О. Кільніцька [5], В. Нижник [14], С. Пасєка [16], О. Сторожук [17], М. Семикіна [19], С. Трубич [18]. Безпосередньо проблемні питання інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки стали предметом дослідження Н. Васюткіної, Р. Самітова, М. Колісника [1], А. Колота, О. Герасименко, А. Шевченка [7], Л. Гука [4], Т. Костишиної, О. Тужилкіної, В. Шаповалова [9], Т. Немченко, О. В'юник, О. Сторожук [11], У. Савківа, М. Лесика, О. Любченка [12], І. Чорнодіда, Н. Васильця, О. Федотова [20], І. Седікової, К. Козака, Д. Седікова [13] та ін. Згадані праці вчених фокусуються на аналізі впливу цифровізації на різні аспекти соціально-трудового потенціалу, включаючи зміни в структурі робочих місць, вимоги до навичок та кваліфікації, а також на особливостях управління людськими ресурсами в нових умовах. Центральне місце у дослідженнях займає вивчення можливостей та викликів, що виникають перед підприємствами та працівниками в контексті переходу до цифрової економіки. Вчені звертають увагу на необхідність адаптації освітніх програм для забезпечення відповідності кваліфікацій ринку праці, що трансформується, а також на розробку нових стратегій ефективного впровадження інноваційних підходів у розвитку персоналу. Зокрема, певні аспекти досліджень включають аналіз стандартних та нових форм зайнятості в умовах цифровізації, де дослідники, зокрема Л. Гук [4], виявляють диверсифікацію можливостей і викликів для роботодавців і працівників; вивчення соціально-трудового потенціалу регіонів і його інтеграції з цифровими технологіями, як це роблять Т. Костишина, О. Тужилкіна та В. Шаповалов [9], з акцентом на перспективи та напрямки взаємодії; розробка інноваційних стратегій управління людськими ресурсами, де І. Чорнодід, Н. Василець, О. Федотов [20] аналізують, як новітні інформаційні технології можуть слугувати засобом для покращення управління персоналом та збільшення його ефективності. Загалом, сучасні дослідження вітчизняних науковців вносять значний внесок у формування наукового підходу до розуміння і вирішення проблем інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації, пропонуючи різні методології та інструментарій для адаптації до змінюваних умов ринку праці.

Попри значні дослідження в галузі інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки, існують певні аспекти, які досі залишаються малодослідженими та потребують детальнішого аналізу, зокрема це виокремлення і дослідження сучасних тенденцій і обґрунтування пріоритетів інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у виявленні та аналізі ключових тенденцій, що формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації, а також у визначенні стратегічних пріоритетів, які сприятимуть оптимізації та ефективності цього процесу. Відтак, основні завдання дослідження включають:

- на основі аналізу зарубіжних та українських визначень та змістовного наповнення цифрової економіки сформувати її вплив на глобальний економічний ландшафт та соціально-трудовий потенціал в цілому;

- здійснити аналіз ключових тенденцій, що формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації;

- на основі аналізу ключових тенденцій, які формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації, визначити стратегічні пріоритети для підтримки та стимулювання цього розвитку;

- запропонувати потенційні стратегії розвитку навичок, які необхідні для успішної інтеграції у високотехнологічне робоче середовище в умовах цифровізації економіки.

Визначені завдання дослідження спрямовані на розробку комплексного підходу до управління та розвитку людських ресурсів в умовах швидких технологічних трансформацій, що вимагають від усіх учасників ринку праці гнучкості, інноваційного мислення та постійного професійного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сучасна економіка переживає епоху значних трансформацій, викликаних стрімким розвитком цифрових технологій. Цифровізація торкається всіх аспектів життєдіяльності, принципово змінюючи як макроекономічний ландшафт, так і мікроекономічні процеси в компаніях та організаціях. Одним із найважливіших аспектів цих змін є вплив цифровізації на соціально-трудовий потенціал – основний ресурс будь-якої інноваційної економіки.

Цифрова економіка визначається як сегмент національної економіки, що виникає з масштабної цифровізації різних аспектів бізнесу та суспільного життя, включаючи комерцію, комунікації та керування ресурсами. Згідно з дослідженням Д. Тапскотта, цифрова економіка охоплює всі наші онлайн-транзакції, а також перетворення традиційних бізнесів та нових бізнес-моделей через Інтернет, мобільні комунікації та інші форми цифрових технологій [23].

Цифрова економіка також характеризується своєю здатністю ефективно обробляти великі обсяги даних, підвищувати продуктивність за допомогою автоматизації та забезпечувати більшу зручність для споживачів. Р. Бухт та Р. Гікс визначили, що цифрова економіка включає електронну комерцію, обробку даних та інші базові цифрові послуги, які є критично важливими для економічного зростання.[21].

Додатково, економісти зазначають, що цифрова економіка сприяє глобалізації, оскільки вона знижує бар'єри входу на ринок і дозволяє компаніям з будь-якої точки світу змагатися на глобальному рівні. Це забезпечує більш відкрите та конкурентне середовище, яке може сприяти інноваціям та зростанню. Одним із ключових аспектів є також створення цифрової інфраструктури, яка включає широкосмуговий доступ до Інтернету, мобільні мережі та інші технології, що забезпечують зв'язок та обмін даними.

Важливою характеристикою цифрової економіки є також її вплив на робочу силу, де з'являються нові вимоги до навичок та кваліфікації, спричинені потребою управління новітніми цифровими інструментами та платформами. Це вимагає від освітніх установ перегляду навчальних програм з метою підготовки кадрів, які зможуть ефективно працювати в нових умовах [22].

Таким чином, цифрова економіка представляє собою комплексну та багатогранну сферу, яка охоплює технологічні, економічні та соціальні аспекти сучасного суспільства, вимагаючи від усіх учасників економічної системи адаптації до швидко змінюваних умов.

На основі аналізу наведених зарубіжних визначень та змістовного наповнення цифрової економіки можна зробити декілька ключових висновків щодо її впливу на глобальний економічний ландшафт та соціально-трудовий потенціал в цілому:

1. Цифрова економіка виникає з масштабної цифровізації різних аспектів бізнесу та суспільного життя. Це включає комерцію, комунікації, управління ресурсами, а також зміну бізнес-моделей через використання Інтернету, мобільних комунікацій та інших цифрових технологій. Така інтеграція забезпечує підвищення ефективності та продуктивності, а також змінює традиційні методи ведення бізнесу.

2. Здатність цифрової економіки ефективно обробляти великі обсяги даних відкриває нові можливості для інновацій та бізнес-розвитку. Це створює попит на висококваліфіковані кадри, що здатні працювати з новітніми аналітичними інструментами та платформами.

3. Цифрова економіка сприяє глобалізації, знижуючи бар'єри входу на ринок і дозволяючи компаніям з різних куточків світу конкурувати на глобальному рівні. Це створює більш відкрите та конкурентне середовище, що спонукає до інновацій і зростання.

4. З розвитком цифрових технологій з'являються нові вимоги до навичок та кваліфікації робочої сили. Це вимагає від освітніх установ та компаній в рамках підготовки та перепідготовки кадрів постійного перегляду та адаптації навчальних програм, щоб підготувати фахівців, здатних ефективно працювати в нових умовах.

5. Належна цифрова інфраструктура, яка включає широкосмуговий доступ до Інтернету та мобільні мережі, є критичною для розвитку цифрової економіки. Інвестиції в цифрову інфраструктуру забезпечують основу для росту та інновацій.

Наше авторське бачення полягає в тому, що для успішної інтеграції та використання можливостей, які пропонує цифрова економіка, необхідно зосередити увагу на розвитку освітніх ініціатив, підтримці інновацій, створенні адекватної інфраструктури та адаптації трудового законодавства на національному рівні. Це дозволить не тільки використовувати потенціал нових технологій, але й ефективно реагувати на виклики, які вони ставлять перед сучасним суспільством.

Цифрова економіка у визначенні провідних українських вчених представлена як складова частина глобальної економіки, яка базується на інтенсивному використанні цифрових технологій, обробці великих даних та інтернеті речей. Можна навести кілька визначень українських вчених. Войнареко М.П., Скоробогата Л.В. визначають цифрову економіку, як таку, що передбачає, що всі економічні процеси (за винятком виробництва товару) протікають незалежно від реального світу. Товари та послуги не мають фізичного носія, та є "електронними" [3]. Веретюк С.М. зазначає, що цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб’єктів та нематеріальне виробництво–основний показник під час визначення інформаційного суспільства [2]. Кіт Л.З. стверджує, що цифрова економіка –трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп’ютерну платформу з ціллю їх подальшого використання (включаючи там, де це можливо) на цій платформі [6]. Коляденко С.В. під цифровою економікою розуміє виробництво, продажі і постачання продуктів через комп’ютерні мережі [8]. Назарова Г.В., Руденко В.О. визначають цифрову економіку, як систему соціальних, культурних, економічних та технологічних відносин між державою, бізнесом та громадянами, що функціонує у глобальному інформаційному просторі, за допомогою широкого використання мережевих технологій, що генерує цифрові види та форми виробництва та просування до споживача продукції та послуг, що призводять до безперервних інноваційних змін методів управління та технологій з метою підвищення ефективності соціально-економічних процесів. Розвиток цифрової економіки спричинив цифрову трансформацію всіх аспектів людської діяльності [10].

Основні ознаки цифрової економіки за дослідженнями українських вчених включають:

1. Широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зокрема ІКТ стають основою для більшості економічних процесів, змінюючи підходи до виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг.

2. Поширення автоматизації та використання алгоритмів, що безпосередньо включає роботизацію та автоматизацію виробничих процесів, які засновані на алгоритмах і штучному інтелекті, і в свою чергу створюють нові виробничі можливості та зменшують потребу в людському втручанні.

3. Цифрова глобалізація, яка проявляється у видаленні географічних бар'єрів та створення глобальних ринків через онлайн-платформи, що дозволяє компаніям виходити на міжнародні ринки без значних інвестицій у фізичну присутність.

4. Зміни в трудових відносинах, зокрема цифровізація змінює структуру робочої сили, вводячи нові форми зайнятості, такі як фріланс, дистанційна робота та гнучкі графіки, що вимагають від працівників нових навичок і способів взаємодії.

Зазначені ознаки підкреслюють, як цифрова економіка трансформує традиційні підходи в управлінні, виробництві та розподілі, вносячи значні зміни в економічну систему та поведінку споживачів. Вивчення цих тенденцій є ключовим для розуміння поточних і майбутніх змін в українській та світовій економіці.

На нашу думку цифровізація економіки означає широкомасштабне впровадження цифрових технологій у всі аспекти економічної діяльності. Сучасні підходи та тенденції в цифровізації розкривають кілька ключових ознак, що характеризують глибину та масштаб цих змін: - сучасна цифрова економіка активно використовує можливості штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів, підвищення ефективності та інновацій, в свою чергу такі технології дозволяють компаніям здійснювати більш глибокий аналіз даних, прогнозувати тенденції та автоматизувати рішення; - цифровізація охоплює розширення мереж зв'язку, які з'єднують різноманітні пристрої та сенсори у єдину інфраструктуру, відтак інтернет речей інтегрує фізичний світ з цифровим, що сприяє створенню «розумних» міст, підприємств, домівок, транспортних систем тощо; - цифрові платформи, такі як електронна комерція, обмін даними, соціальні мережі та онлайн-сервіси, стають ключовими елементами сучасної економіки, зокрема вони сприяють створенню нових бізнес-моделей та ринків, забезпечуючи інтеграцію різних галузей і секторів; - цифровізація призводить до трансформації робочих місць та зміни навичок, необхідних працівникам, відтак виникають нові професії, зокрема пов'язані з обробкою даних, кібербезпекою, розробкою програмного забезпечення, тоді як традиційні професії переживають значні зміни або зникають; - зі зростанням залежності економіки від цифрових технологій зростає і значення кібербезпеки, таким чином захист даних, мереж та систем стає критичним аспектом для держав, компаній та індивідуальних користувачів; - як результат збільшення обсягів оброблюваних даних, питання етики та конфіденційності набувають особливої ваги, зокрема нормативне регулювання в галузі захисту особистих даних, таке як GDPR в ЄС, впливає на бізнес-процеси компаній по всьому світу. Відтак, перераховані ознаки характеризують глибокі та всебічні зміни, що відбуваються у світовій економіці в результаті цифровізації. Вони демонструють, як інтеграція новітніх технологій змінює бізнес-ландшафт, виробничі процеси та соціальне середовище, створюючи нові виклики та можливості для економічного розвитку.

В контексті дослідження важливо здійснити аналіз ключових тенденцій, що формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації. Інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки характеризується декількома ключовими тенденціями, які

змінюють традиційні підходи до роботи, навчання, і кар'єрного росту. Розглянемо детальніше основні з них:

1. Автоматизація та роботизація:

- багато низькокваліфікованих та повторюваних робіт замінюється автоматизованими системами, що вимагає від робітників навчання новим навичкам або перекваліфікації;
- автоматизація може підвищити продуктивність та зменшити виробничі витрати, сприяючи зростанню бізнесу та економіки в цілому.

2. Цифрова грамотність та навчання:

- сучасний ринок праці вимагає високого рівня цифрової грамотності, включаючи знання програмування, роботи з великими даними, і цифрової безпеки;
- неперервне навчання стає нормою, оскільки технології швидко змінюються, і працівники мусять адаптуватися до нових умов та інструментів.

3. Гнучкість та дистанційна робота:

- технології дозволяють багатьом працівникам виконувати свої обов'язки з будь-якого місця, що змінює традиційні поняття робочого місця та робочого часу;
- пандемія COVID-19 значно прискорила прийняття дистанційної роботи, що може стати стандартом для багатьох галузей.

4. Етика та регулювання:

- з розвитком цифрових технологій з'являються нові виклики для захисту особистих даних і приватності, вимагаючи від держав і компаній впровадження строгих нормативних заходів;
- нові форми зайнятості потребують оновлення законодавства для захисту прав працівників, зокрема у сферах дистанційної роботи та фрілансу.

5. Зміни у структурі зайнятості:

- ринок праці свідчить про зростання попиту на професії, які безпосередньо пов'язані з технологіями, такі як розробники ПЗ, аналітики даних, спеціалісти з штучного інтелекту;
- деякі професії стають застарілими або менш затребуваними через автоматизацію та нові технологічні рішення.

Визначені тенденції вказують на необхідність глибокого переосмислення підходів до розвитку соціально-трудового потенціалу, оскільки технології змінюють не тільки спосіб виконання роботи, але й самі умови трудової діяльності та взаємодії в суспільстві. Інновації у цифровій сфері вимагають нових форм управління, освітніх ініціатив та політичних рішень, що зможуть адекватно реагувати на швидкі зміни у технологічному та економічному ландшафті.

Ми пропонуємо комплексний аналіз впливу різних аспектів цифровізації економіки на формування інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення впливу різних аспектів цифровізації економіки на формування інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу

Аспект цифровізації	Вплив на формування соціально-трудового потенціалу
1	2
Автоматизація та роботизація	Переорієнтація трудових ресурсів на високотехнологічні вакансії, потреба у перенавчанні.
Цифрова грамотність та навчання	Підвищення вимог до цифрових навичок працівників, необхідність у життєвому навчанні.
Гнучкість та дистанційна робота	Підвищення гнучкості робочого середовища, можливість працювати з будь-якої точки світу.
Етика та регулювання	Вирішення питань конфіденційності, етики обробки даних, регулювання нових форм зайнятості.

1	2
Інтеграція штучного інтелекту	Розвиток нових професій і спеціалізацій, збільшення потреби в аналітичних здібностях.
Зростання цифрових платформ	Трансформація бізнес-моделей, необхідність адаптації до нових ринкових умов.
Біг Дата та аналітика даних	Підвищення потреби в аналітичних навичках, управлінні та інтерпретації великих обсягів даних.
Кібербезпека	Зростання потреби в професіоналах з кібербезпеки для захисту корпоративних та державних систем.
Віртуальна та доповнена реальність	Розширення можливостей для тренінгу та освіти через імерсивні технології, вплив на дизайн і продуктивність.
Е-урядування	Оптимізація державних послуг, зростання вимог до навичок цифрової грамотності серед держслужбовців.
Блокчейн технології	Трансформація банківської системи та забезпечення прозорості у фінансових операціях, вплив на фінансовий сектор.

Джерело: складено авторами

У дослідженні ілюструється комплексний вплив цифровізації на соціально-трудовий потенціал, підкреслюючи не лише виклики, але й можливості для інноваційного розвитку. Розглядаючи ці аспекти, стає зрозумілим, що цифрова трансформація вимагає від всіх секторів економіки, від приватного до державного, пристосуватися до нових реалій. Це не просто перехід до автоматизації або використання сучасних технологій, але й створення умов для постійного навчання та розвитку навичок, які є критично важливими в сучасному світі.

Автоматизація та роботизація, хоча і замінюють деякі форми зайнятості, також відкривають нові можливості для створення високотехнологічних робочих місць, де потрібні складніші та спеціалізовані навички. Цифрова грамотність стає необхідною умовою для конкурентоспроможності на ринку праці, підкреслюючи важливість освітніх ініціатив, які підтримують життєве навчання та перенавчання.

Гнучкість і можливості дистанційної роботи змінюють традиційне уявлення про робоче місце, водночас збільшуючи важливість збалансованого підходу до робочих процесів та добробуту працівників. Також, існує зростаюча потреба в професіоналах кібербезпеки, оскільки захист інформації та даних стає критичною проблемою для всіх видів бізнесу.

Інтеграція нових технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, відкриває шлях для інновацій у фінансових послугах та управлінні даними, надаючи можливості для трансформації традиційних індустрій і створення нових бізнес-моделей.

В умовах цифровізації, роль держави також змінюється, особливо через е-урядування, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності державного управління. Це вимагає нового підходу до регулювання та політик, зорієнтованих на підтримку інноваційного та безпечного цифрового розвитку.

Зрештою, адаптація до цифрової економіки вимагає комплексного підходу, що включає реформування освіти, законодавства, і ринкових механізмів, а також активну участь всіх зацікавлених сторін, щоб максимально реалізувати потенціал сучасних технологій.

На основі аналізу ключових тенденцій, які формують інноваційний розвиток соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації, можна визначити наступні стратегічні пріоритети для підтримки та стимулювання цього розвитку:

1. Підвищення рівня цифрової грамотності:

- освітні ініціативи, що включають розробку та впровадження освітніх програм, які спрямовані на підвищення цифрової грамотності всіх вікових груп;

- навчання протягом усього життя, що передбачає стимулювання навчання протягом всього життя для підвищення гнучкості робітників та їх адаптації до нових технологій.

2. Інтеграція інноваційних технологій:

- роботизація та автоматизація, зокрема впровадження сучасних технологічних рішень для збільшення продуктивності та ефективності;
- використання штучного інтелекту, яке передбачає розробку етичних політик та регулятивних рамок для застосування AI та машинного навчання у різних галузях.

3. Гнучкість у трудових відносинах:

- дистанційна робота, що передбачає створення нормативної бази, яка підтримуватиме гнучкі форми зайнятості та дистанційну роботу як стандарт;
- баланс між роботою та особистим життям з урахуванням забезпечення захисту прав працівників, особливо у контексті змін у робочому середовищі через технологічні зміни.

4. Кібербезпека та захист даних:

- інвестиції в безпеку, зокрема посилення заходів з кібербезпеки для захисту корпоративних та державних інформаційних систем;
- освіта та тренінги з кібербезпеки, зокрема впровадження спеціалізованих програм для підготовки фахівців у галузі кібербезпеки.

5. Поліпшення законодавчої та нормативної бази:

- регулювання нових технологій шляхом адаптації законодавства для регулювання нових технологій і форм зайнятості;
- захист прав працівників шляхом оновлення трудового законодавства, таким чином щоб воно відображало зміни в технологічному ландшафті та забезпечувало захист прав працівників.

6. Інвестиції в наукові дослідження та розвиток:

- підтримка інновацій через фінансування досліджень та розробок в галузі новітніх технологій, з метою стимулювання інноваційного розвитку;
- співпраця з академічними установами, що передбачає залучення вищих навчальних закладів та наукових інститутів до партнерства з державою та бізнесом для розробки технологічних рішень і підготовки кадрів.

Обгрунтовані стратегічні пріоритети повинні допомогти стимулювати розвиток соціально-трудового потенціалу, забезпечуючи адаптацію до змінюваних умов цифрової економіки та використання нових можливостей для зростання і прогресу.

Наразі в Україні активно впроваджуються декілька з вищезазначених стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу у контексті цифровізації економіки. Можна навести діючі приклади заходів, які демонструють прогрес у цих напрямках. Наприклад, це національна програма «Дія.Цифрова освіта» - урядова ініціатива спрямована на підвищення рівня цифрової грамотності серед населення. Програма включає безкоштовні курси та ресурси для вивчення основ цифрових навичок, кібербезпеки та інших важливих аспектів цифрової економіки. Також важливо згалати Національну стратегію в сфері кібербезпеки, яка була прийнята у 2021 році і спрямована на захист національних інтересів, прав людини та свобод в кіберпросторі, зокрема шляхом зміцнення можливостей в області кіберзахисту державних установ, критичної інфраструктури та приватного сектору. Відповідно до потреб пандемії COVID-19, українське законодавство було адаптовано для підтримки гнучких форм зайнятості, включаючи дистанційну роботу. Ці та інші заходи свідчать про активні дії України у напрямку адаптації до викликів цифровізації, однак продовження розвитку цих ініціатив та постійне оновлення стратегічних планів

будуть ключовими для забезпечення сталого інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в майбутньому.

Вважаємо за потрібне розробити і запропонувати потенційні стратегії розвитку навичок, які необхідні для успішної інтеграції у високотехнологічне робоче середовище в умовах цифровізації економіки, які мають бути комплексними і адаптивними до швидкозмінних технологічних трендів. Нижче представлено стратегії, які можуть сприяти розвитку відповідних навичок:

1. Інтеграція цифрової освіти у освітньо-професійні програми ВНЗ. Наприклад, розроблення та імплементація курсів з програмування, цифрової грамотності, кібербезпеки та роботи з великими даними у шкільні та університетські програми для забезпечення базових знань у всіх вікових категоріях.

2. Створення модульних навчальних програм. Це передбачає розробку модульних курсів, які дозволяють гнучко підходити до навчання і адаптувати освітньо-професійні програми до актуальних потреб ринку та індивідуальних запитів здобувачів.

3. Фокус на STEAM-освіті. Має бути інтеграція наукових, технологічних, інженерних, арт- та математичних дисциплін (STEAM) для всебічного розвитку критичного мислення, креативності та інноваційного підходу.

4. Корпоративні тренінги та перенавчання. Це передбачає організацію систематичних тренінгів та програм перенавчання в компаніях для оновлення навичок співробітників згідно з останніми технологічними трендами.

5. Партнерства між бізнесом та освітніми установами. Має бути тісна співпраця між ВНЗ, школами та бізнес-сектором для створення спеціалізованих курсів, які враховують реальні потреби ринку праці.

6. Використання онлайн-платформ для навчання. Інтеграція онлайн-платформ і масових відкритих онлайн-курсів (МООС) як засобу для навчання та самоосвіти, що надає доступ до якісних ресурсів з будь-якої точки світу.

7. Менторські та інкубаційні програми. Запровадження менторських програм та інкубаційних центрів, що допомагають молодим фахівцям розвивати підприємницькі навички та реалізовувати інноваційні проекти.

8. Стипендії та гранти на дослідження. Надання фінансової підтримки для школярів, здобувачів вищої освіти, дослідників, які займаються розробкою інноваційних проєктів у сфері високих технологій.

9. Розвиток софт-скілз. Включення програм розвитку соціальних навичок, таких як командна робота, лідерство, етична поведінка та адаптація до змін, які є важливими для успішної кар'єри у високотехнологічному середовищі.

Вважаємо, що саме ці стратегії, будучи імплементованими на практиці, допоможуть підготувати робочу силу до ефективної інтеграції у високотехнологічне робоче середовище та забезпечать збалансований розвиток умов цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки щодо інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки. Цифрова економіка, що базується на інтенсивному використанні цифрових технологій, проникає у всі сфери суспільного життя та змінює традиційні підходи до ведення бізнесу. Автоматизація, цифрова грамотність, інтеграція штучного інтелекту, та використання великих даних переформатують економічні процеси та вимагають адаптації робочої сили. Цифрова трансформація породжує нові вимоги до навичок та кваліфікації працівників, спонукаючи до перекваліфікації та навчання у відповідь на потреби ринку. Це включає не тільки технічні навички, але й адаптацію до нових форм зайнятості, таких як дистанційна робота та флексібільні графіки. Важливість цілісної освітньої стратегії, що забезпечує розвиток цифрової грамотності та навчання протягом усього життя, є

ключовою для підготовки суспільства до інтеграції у цифрове робоче середовище. Освітні ініціативи повинні включати спеціалізовані тренінги, менторські програми та партнерства з бізнесом. Держава, бізнес та освітні інституції повинні взаємодіяти для формування політик, що сприятимуть гнучкості та адаптивності ринку праці. Це включає розробку регулятивних рамок для кібербезпеки, захисту даних, та етичного використання технологій. Впровадження стратегій, що враховують комплексний вплив цифровізації на економіку, може забезпечити баланс між технологічним розвитком та соціальним прогресом. Стратегії повинні охоплювати інвестиції в науку, технології, освіту та інфраструктуру, з метою підтримки сталого розвитку та зменшення технологічного розриву. Комплексні висновки акцентують на важливості глибокого аналізу та розуміння впливу цифровізації на соціально-трудовий потенціал, а також на необхідності адаптації національної політики, освітньої системи та бізнес стратегій до швидко змінних умов цифрової економіки.

Перспективні напрями досліджень на майбутнє в контексті цифровізації економіки та інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу включають такі аспекти, як аналіз впливу штучного інтелекту на робочі місця, зокрема як штучний інтелект та автоматизація впливають на ринок праці, особливо на зміну кваліфікаційних вимог та створення нових видів зайнятості, вивчення ефективних методів та методик навчання протягом усього життя з метою адаптації працівників до швидких технологічних змін, включаючи розробку онлайн курсів та віртуальних тренінгів, дослідження впливу цифрових технологій на психологічний стан працівників, включаючи стрес, професійне вигорання, та розробка стратегій їх запобігання. Визначені потенційні дослідницькі напрями відображають потребу в глибокому розумінні та адаптації до швидкого розвитку технологій, які трансформують соціально-трудовий потенціал та загалом економічну парадигму. Важливо, що дослідження в цих областях можуть сприяти формуванню ефективної відповіді на виклики, створені цифровою ерою.

Список літератури

1. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. No 1(46). С. 31–37. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4 (дата звернення: 09.10.2024).
2. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку.* 2016. № 2. С. 51-58.
3. Войнаренко М.П., Скоробогата Л.В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 3. С. 18-24.
4. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ.* 2021. No 1. С. 224–231.
5. Кільніцька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. (55). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-847 (дата звернення: 08.10.2024).
6. Кіт Л.З. Еволюція мережевої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 2. С. 187-194.
7. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство.* 2023. No 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8 (дата звернення: 09.10.2024).
8. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. No 6. С. 105-112.
9. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Соціально-трудовий потенціал регіону і цифровізація праці: перспективи та напрями взаємовпливу в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. (70). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-33 (дата звернення: 09.10.2024).

10. Назарова Г.В., Руденко В.О. цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Секція 3. Інновації: макро-мезо- та мікровимір.* С. 406-410. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27044/1/%D0%A0%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A5%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf (дата звернення: 16.10.2024).
11. Немченко Т.А., В'юник О.В., Сторожук О.В. Соціально-трудовий потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-54 (дата звернення: 09.10.2024).
12. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифро-візації. *Наукові перспективи (спецвипуск).* 2024. No 5(47). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982 (дата звернення: 10.10.2024).
13. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Том 14. Випуск 2. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324 (дата звернення: 10.10.2024).
14. Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної без-пеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2018. 607 с.
15. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика: в 2-х частинах / відп. ред. М.І. Долішній, С.М. Злупко. К.: Наук. думка, 1994. 264 с.
16. Соціально-трудовий потенціал регіону: теорія і практика розвитку: монографія / С.Р. Пасєка; Нац. акад. природоохорон. та курорт. буд-ва. Черкаси: ІнтролігаТОР, 2012. 606 с.
17. Сторожук О. Збереження соціально-трудового потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство.* 2024. (68). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191 (дата звернення: 08.10.2024).
18. Трубич С.Ю., Пушкар З.М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки.* 2006. No 4.
19. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку: кол. монографія / за ред. М.В. Семикіної. Кіровоград: ВАТ «Кіровоградське видання», 2008. 304 с.
20. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. No 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09 (дата звернення: 10.10.2024).
21. Bukht R., & Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*. 2017. No. 68.
22. Castells M. The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I. Blackwell. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf, 1995. 243 p.
23. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1996. 342 p.

References

1. Vasiutkina, N., Samitov, R., & Kolisnik, M. (2023). Development of enterprise personnel systems on innovative bases in the context of economic digitalization. *Stalyi rozvytok ekonomiky, (46),* 31-37. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4.
2. Veretiuk, S.M., & Pilinsky, V.V. (2016). Defining the priority directions of digital economy development in Ukraine. *Naukovi zapysky Ukrainskoho naukovo-doslidnoho instytutu zviazku, (2),* 51-58 [in Ukrainian].
3. Voinarenko, M.P., & Skorobohata, L.V. (2015). Network tools for the capitalization of informational and intellectual potential and innovation. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (3),* 3, 18-24 [in Ukrainian].
4. Huk, L.P. (2021). Standard and new forms of employment: diversification of opportunities in the context of digitalization and globalization. *Biznes Inform, (1),* 224-231 [in Ukrainian].
5. Kilnytska, O., Yaremova, M., & Sushytska, O. (2023). Assessment of labor potential and modern HR technologies in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, *(55).* [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-847.
6. Kit, L.Z. (2014). Evolution of network economy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (3), 2,* 187-194 [in Ukrainian].
7. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2023). New challenges for the theory and practice of human capital in the context of Industry 4.0: competency aspect. *Ekonomika ta suspilstvo, (53).* [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8.

8. Koliadenko, S.V. (2016). Digital economy: prerequisites and stages of development in Ukraine and the world. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, (6),* 105-112 [in Ukrainian].
9. Kostyshyna, T., Tuzhylykina, O., & Shapovalov, V. (2024). Social and labor potential of the region and the digitalization of labor: prospects and directions of interaction in the context of innovative development. *Ekonomika ta suspilstvo*, *(70)*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-33.
10. Nazarova, G.V., Rudenko, V.O. (2024). Digital economy: etymology and institutional structure. *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky. Sektsiia 3. Innovatsii: makro- mezo- ta mikrovymir.* http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27044/1/%D0%A0%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A5%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf [in Ukrainian].
11. Nemchenko, T.A., Viunik, O.V., & Storozhuk, O.V. (2024). Social and labor potential of the population in the context of digitalization of employment and innovative changes in the economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-54.
12. Savkiv, U., Lesyk, M., & Liubchenko, O. (2024). Human resource management in conditions of turbulence and digitalization. *Naukovi perspektyvy (spetsvypusk)*, *5 (47)*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982.
13. Sedikova, I.O., Kozak, K.B., Sedikov, D.V. (2022). Personnel management in the context of global informational processes. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti, Vol. 14, Issue 2*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324.
14. Nyzhnyk, V.M. (Eds.). (2018). *Social and Labor Potential: Formation, Provision, and Development in Enhancing Economic Security: monograph*. Khmelnytsky: KhNU. [in Ukrainian].
15. Dolishnii, M., & Zlupko, S. (Eds.). (1994). *Social and Labor Potential: Theory and Practice: in 2 parts*. Kyiv: Naukova Dumka [in Ukrainian].
16. Pasieka, S.R. (2012). *Social and Labor Potential of the Region: Theory and Practice of Development: monograph*. National Academy of Environmental Protection and Resort Construction. Cherkasy: IntroligaTOR [in Ukrainian].
17. Storozhuk, O. (2024). Preservation of the social and labor potential of the region under the threats and intensification of youth migration mobility. *Ekonomika ta suspilstvo, (68).* [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191.
18. Trubych, S.Yu., & Pushkar, Z.M. (2006). Socio-economic essence and features of human potential formation. *Aktualni problemy ekonomiky*, *No. 4* [in Ukrainian].
19. Semykina, M. (Eds.). (2018). *Labor Potential of Kirovograd Region: State and Prospects of Development: collective monograph*. Kirovograd: VAT "Kirovohradske Vydannia" [in Ukrainian].
20. Chornodid, I.S., Vasylets, N.M., & Fedotov, O.O. (2024). Innovative strategies for human resource management in the context of digitalization. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, No. 13*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09.
21. Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper, No. 68* [in English].
22. Castells, M. (1995). The Rise of the Network Society. *The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I.* Blackwell. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf [in English].
23. Tapscott, D. (1996). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill [in English].

Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor of Economics
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Yaroslav Hrynko
Vocational College of the Private Higher Education Institution "Central Ukrainian Innovative Biotechnological University", Kropyvnytskyi, Ukraine.

Contemporary Trends and Priorities in the Innovative Development of Social-Labor Potential in the Context of Economic Digitalization

The article focuses on analyzing the impact of the digitalization of the economy on the social-labor potential. In the context of global technological transformations that rapidly change economic and social structures, the authors define the research objective as identifying key trends and strategic priorities that will promote effective development of social-labor potential in new conditions. Special attention is given to the need for retraining the workforce and adapting educational programs to the demands of the digital economy.

The study is based on the analysis of scientific works by leading Ukrainian scholars in the field of managing social-labor potential and its innovative development. The authors discuss how digitalization affects

changes in job structures, skills, and competencies of employees. They also address new challenges that arise for human resource management in the transition to the digital economy, including the need to develop flexible and adaptive educational models. Based on the analysis of foreign definitions and substantive content of the digital economy, key conclusions are made regarding its impact on the global economic landscape and the social-labor potential as a whole. An analysis of the key trends shaping the innovative development of the social-labor potential in the context of digitalization is conducted. A comprehensive analysis of the various aspects of digitalization of the economy on the formation of innovative development of the social-labor potential is proposed.

The main conclusions of the article emphasize the need for a comprehensive approach to reforming the educational system and labor legislation to ensure adaptation to the demands of the digital economy. Based on the analysis of key trends shaping the innovative development of the social-labor potential in the context of digitalization, the authors have identified strategic priorities for supporting and stimulating this development, including investments in training, infrastructure development, and creating motivational mechanisms to increase the digital literacy of the population. The importance of strategic partnerships between the state, educational institutions, and business to form an effective response to technological changes is emphasized. Potential strategies for developing skills necessary for successful integration into a high-tech work environment in the context of the digital economy have also been developed, which need to be comprehensive and adaptive to rapidly changing technological trends.

digital economy, social-labor potential, innovative development, training and retraining, digital literacy, adaptation of educational programs, strategic priorities

Одержано (Received) 15.10.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 30.11.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 338.1:339.98 **JEL Classification: F02, O11, P16**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).68-80

М.В. Семикіна, проф., д-р екон. наук,
Б.В. Дмитришин, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Методологічні аспекти наукового дослідження розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації

Стаття присвячена пошуку шляхів вдосконалення методології наукових досліджень соціально-економічних систем в умовах глобалізації. Соціально-економічну систему (СЕС) запропоновано розуміти як складну, динамічну та цілісну сукупність взаємопов'язаних економічних, соціальних, політичних, культурних та інших елементів, що функціонують разом для досягнення певних цілей.

Розкрито сутність, класифікацію, особливості, основні тенденції та суперечності розвитку соціально-економічних систем під впливом глобалізації. Обґрунтовано, що зміни та розвиток СЕС відбуваються під впливом технологічних, економічних, політичних, соціальних, культурних, екологічних чинників. Визначено, що методологія дослідження має забезпечити комплексний аналіз трансформацій СЕС для подальшої розробки ефективних стратегій. Обґрунтовано вибір методологічних підходів, принципів та інструментів, зокрема методів дослідження, включаючи статистичний аналіз, економічне моделювання, соціологічні дослідження, експертні оцінки та кейс-методи. Запропоновано напрями вдосконалення методології наукових досліджень СЕС в умовах глобалізації, такі як посилення системного та еволюційного підходів, застосування міждисциплінарного підходу, використання сучасних інформаційних технологій, розвиток методів прогнозування, посилення уваги до соціальних та гуманітарних аспектів, розвиток етичних засад дослідження.

Зроблено висновок, що глобалізація створює нові виклики та можливості для розвитку СЕС, їх подальшої трансформації. Це потребує постійного вдосконалення методологічного інструментарію досліджень. Перспективним напрямом визнано розробку інтегрованої методології на основі поєднання системного, еволюційного та міждисциплінарного наукових підходів, а також деталізацію вивчення наслідків конкретного глобального впливу для різних типів СЕС.

методологія, наукові дослідження, соціально-економічні системи, глобальний вплив, інструменти.

Постановка проблеми. Сучасний етап глобалізації супроводжується глибокими трансформаціями соціально-економічних систем, які набувають все більш нелінійного та взаємозалежного характеру. СЕС зазнають значних змін, що проявляються у посиленні конкуренції, міграції капіталів та робочої сили, поширенні інформаційних технологій, зміні споживчих переваг та багатьох інших аспектах.

Ці зміни створюють як нові можливості для розвитку СЕС, так і серйозні виклики, що потребують адекватного вивчення і подальшого реагування. Традиційні методи дослідження соціально-економічних процесів часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки інтеграція ринків, цифрові технології, міграційні потоки, кліматичні зміни та геополітична нестабільність створюють середовище нового типу. Крім того в умовах глобальних викликів виявляється гострою проблема методологічної фрагментації: дослідження соціально-економічних систем часто проводяться у вузьких дисциплінарних рамках (економіка, соціологія, політологія), тоді як глобалізація вимагає комплексного аналізу, що інтегрує екологічні, технологічні, соціальні, культурні фактори.

Глобалізація, як каталізатор змін, вимагає від СЕС не тільки адаптації до нових умов, але й здатності передбачати майбутні виклики та можливості. У зв'язку з цим, особливого значення набуває розробка методологічних інструментів, які дозволяють комплексно та системно аналізувати розвиток СЕС в умовах глобалізації, враховуючи всі його багатогранні аспекти.

Актуальність дослідження зумовлена потребою переосмислення сутності та

© В.В. Зайченко, Я.В. Гринько, 2024

закономірностей розвитку СЕС в умовах глобальних викликів, виявлення ключових факторів, що впливають на їх трансформацію, пошуку нових парадигм методології наукових досліджень, здатних охопити динаміку розвитку сучасних соціально-економічних систем.

Значимість цього напряму досліджень постійно зростатиме, оскільки глобалізація є об'єктивним та незворотним процесом, який суттєво впливає на розвиток кожної країни та її місце у світовій системі. В умовах посилення глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих соціальних викликів, ефективність функціонування СЕС стає вирішальним фактором успіху національної економіки та забезпечення добробуту громадян. Недостатнє розуміння закономірностей розвитку СЕС в умовах глобалізації може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень, втрати конкурентних переваг, посилення соціальної напруги та інших негативних наслідків. Тому, дослідження методологічних аспектів розвитку СЕС в умовах глобалізації є актуальним і має важливе практичне значення.

Для України дослідження розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації має стратегічне значення, оскільки успішна інтеграція у світовий економічний простір та підвищення конкурентоспроможності національної економіки є ключовими факторами забезпечення її сталого розвитку та національної безпеки. Країна, яка переживає глибоку трансформацію в умовах війни та європейської інтеграції, потребує інструментів, що дозволять аналізувати соціально-економічні процеси з урахуванням як внутрішніх реформ, так і зовнішніх викликів (наприклад, вплив санкцій, міграційні потоки, відновлення економіки). Крім того, світовий досвід показує, що успішні кейси розвитку (наприклад, країн Балтії або Південної Кореї) ґрунтуються на поєднанні інноваційних методології управління з гнучким реагуванням на глобальні тренди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд останніх публікацій з теми розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації свідчить про значний інтерес науковців до цієї проблематики як у світі, так і в Україні.

У світовій літературі спостерігається тенденція до комплексного аналізу глобалізації як багатогранного процесу, що охоплює економічні, соціальні, політичні, технологічні та культурні аспекти. Особлива увага приділяється дослідженню впливу глобалізації на нерівність, стійкий розвиток, цифрову трансформацію та геополітичні зміни (видатними вченими в цій сфері вважаються Еммануїл Валлерстайн, Ентоні Ґіденс, Джеффрі Сакс, Джозеф Стігліц). Значний внесок у дослідження розвитку СЕС в умовах глобалізації роблять також міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та ін., їх доповіді та дослідження містять цінну інформацію та аналіз глобальних тенденцій та викликів [14].

Останні українські публікації з проблем розвитку СЕС в умовах глобалізації відображають широкий спектр дослідницьких напрямів. Академік Геєць В.М. одну з останніх своїх монографій присвятив пошуку відповідей на виклики, породжені глобальною нестабільністю, загостренням суперечностей глобалізації та національного розвитку, політичною та економічною турбулентністю [3]. Суперечності та протиріччя сучасних глобалізаційних процесів досліджують Довгаль О.А., Казакова Н.А. та ін. [4], механізми управління розвитком соціально-економічних систем в умовах глобальних викликів – Орєхова Т.В., Трегубов О.С. та ін. [12]. Впливи глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів вивчають Ткач Д., Білокур Г. [11], на трансформаційні процеси економіки України – Колобердянко І.І. [6], на формування міжнародних стратегій – Насипайко Д.С, Подплєтній В.В., Решетов В.О. [9]. Визначенню особливостей та перспектив розвитку соціально-економічних систем в умовах глобальних викликів присвятили свої публікації Калініченко Л., Кононова І.В.,

Левицький В., Тройнікова О.М., Таран-Лала О.М. [7; 8; 10; 13]. Водночас, здійснений аналіз наукових джерел свідчить, що найменш вивченими залишаються методологічні аспекти дослідження розвитку СЕС в умовах глобалізації.

Постановка завдання. Мета статті полягає у пошуку шляхів вдосконалення методології наукових досліджень соціально-економічних систем в умовах глобалізації. Для досягнення поставленої мети нами визначено такі завдання:

- розкрити сутність СЕС, їх характеристики, складові елементи, узагальнити класифікацію СЕС;
- керуючись методологічними принципами визначити особливості і тенденції розвитку СЕС під впливом глобальних факторів;
- обґрунтувати вибір методологічних підходів, методів та інструментів, що дозволять адекватно досліджувати розвиток СЕС під впливом глобальних викликів, визначити перспективи подальшого розвитку методології наукових досліджень СЕС на тлі глобалізації.

Виклад основного матеріалу. Теоретичний аналіз свідчить, що в літературі досить по-різному трактують сутність соціально-економічних систем, що пояснюємо різними завданнями наукових пошуків. В контексті нашого напряму дослідження найбільш доцільним видається підхід Левицького В., який запропонував трактувати СЕС як «сукупність ресурсів і економічних суб'єктів, що утворюють єдине ціле (соціально-економічну структуру), взаємопов’язаних і взаємодіючих між собою в сфері виробництва і споживання, обміну і розподілу» [8].

Розвиваючи наукову думку, пропонуємо визначати *соціально-економічну систему* (СЕС) як це складну, динамічну та цілісну сукупність взаємопов'язаних економічних, соціальних, політичних, культурних та інших елементів, що функціонують разом для досягнення певних цілей.

Виходячи з такого визначення, можна констатувати, що соціально-економічна система охоплює різні підсистеми, зокрема:

- економічну підсистему (виробництво, розподіл, споживання ресурсів);
- соціальну підсистему (соціальні інститути, норми, рівень життя, освіту, охорону здоров’я);
- механізми взаємодії між цими компонентами (політика, законодавство, ринкові інструменти).

Основними елементами соціально-економічних систем є:

- економічні елементи: виробництво, розподіл, обмін та споживання товарів і послуг;
- соціальні елементи: люди, соціальні групи, соціальні інститути (держава, право, освіта, культура);
- політичні елементи: влада, політичні партії, політичні відносини;
- культурні елементи: цінності, норми, традиції, звичаї.

Серед багатьох характеристик соціально-економічних систем виокремлюємо як ключові передусім такі:

- цілісність (СЕС є єдиним цілим, де всі елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного);
- ієрархічність (СЕС можуть включати в себе підсистеми нижчого рівня (наприклад, підприємство є підсистемою національної економіки);
- динамічність (СЕС постійно змінюються та розвиваються під впливом різних факторів);
- адаптивність (СЕС здатні пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі).

Отже, існує велика сукупність СЕС з множиною складових елементів, які впливають один на одного, взаємодіють і підпадають під вплив глобальних чинників.

Важливим етапом дослідження є *побудова класифікації соціально-економічних систем* (СЕС), оскільки вона надає досліднику ряд переваг та можливостей для глибшого розуміння та аналізу складних соціально-економічних явищ. Йдеться про такі переваги та можливості у проведенні дослідження завдяки класифікації СЕС:

- систематизація та організація знань (класифікація дозволяє систематизувати різноманітні СЕС, виділити їх спільні риси та відмінності, встановити певні закономірності та зв'язки між ними, отже, створює чітку структуру для подальшого дослідження та аналізу);
- ідентифікація типів та моделей СЕС (класифікація допомагає ідентифікувати різні типи та моделі СЕС, кожна з яких має свої унікальні характеристики та закономірності розвитку; це дозволяє досліднику зосередитися на вивченні конкретних типів СЕС, які його цікавлять, та отримати більш глибокі та спеціалізовані знання);
- виявлення тенденцій та закономірностей (порівнюючи різні типи СЕС, дослідник може виявити певні тенденції та закономірності їх розвитку, встановити причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами та явищами, це дозволяє прогнозувати майбутні зміни та розробляти ефективні стратегії управління);
- розробка аналітичних інструментів (класифікація є основою для вибору або розробки аналітичних інструментів, таких як моделі, індикатори, критерії оцінки та ін., ці інструменти дозволяють досліднику проводити більш глибокий та кількісний аналіз СЕС, виявляти їх сильні та слабкі сторони, оцінювати ефективність різних стратегій розвитку);
- порівняльний аналіз (класифікація створює основу для здійснення порівняльного аналізу різних СЕС, що дозволяє виявити їх спільні риси та відмінності, встановити фактори успіху та невдачі; порівняльний аналіз є важливим інструментом для навчання на кращому досвіді та адаптації успішних моделей до конкретних умов);
- управління та прогнозування (класифікація є необхідною умовою для ефективного управління розвитком СЕС, розуміння типів та моделей СЕС, їх характеристик та закономірностей розвитку дозволяє розробляти обґрунтовані стратегії та програми, спрямовані на досягнення поставлених цілей);
- комунікація та обмін знаннями (класифікація створює підґрунтя для «спільної мови» дослідників, що дозволяє їм ефективно комунікувати, обмінюватися знаннями та результатами досліджень проблем розвитку СЕС).

У наукових джерелах існують різні підходи до побудови класифікацій соціально-економічних систем в залежності від цілей дослідження [2, с. 37-50]. Критерії або класифікаційні ознаки можуть бути різними. Можна досліджувати СЕС на різних економічних рівнях, в межах різних форм власності та способів організації господарської діяльності, виокремлювати групи СЕС для наукового аналізу в залежності від типу суспільства, рівня розвитку тощо. Наше узагальнене бачення класифікації СЕС пропонуємо у таблиці 1.

Таблиця 1 – Узагальнена класифікація соціально-економічних систем

Критерій класифікації	Види соціально-економічних систем	Характеристика соціально-економічних систем
1	2	3
За масштабом та рівнем організації	Мікрорівень та індивідуальний рівень	Окреме підприємство, сім'я, індивід
	Мезорівень	Галузь економіки, регіон, муніципальне утворення
	Макрорівень	Національна економіка, країна
	Мегарівень	Світова економіка, глобальна система

1	2	3
За формою власності та способом організації господарської діяльності	Традиційна економіка	Базується на традиціях та звичаях, характеризується низьким рівнем розвитку продуктивних сил та технологій
	Командна економіка	Характеризується централізованим плануванням та розподілом ресурсів, державною власністю на засоби виробництва
	Ринкова економіка	Базується на приватній власності, конкуренції та вільному ціноутворенні
	Змішана економіка	Поєднує елементи ринкової та командної економіки, передбачає участь держави в регулюванні економіки
За рівнем розвитку	Аграрні	Переважає сільське господарство, низький рівень розвитку промисловості
	Індустріальні	Розвинена промисловість, переважає машинне виробництво
	Постіндустріальні	Переважає сфера послуг, розвиток інформаційних технологій
За типом суспільства	Первіснообщинне	Відсутність приватної власності, колективне господарювання
	Рабовласницьке	Існування рабовласництва, експлуатація рабів
	Феодальне	Існування феодальної залежності селян від землевласників
	Капіталістичне	Переважання приватної власності, ринкова економіка
	Соціалістичне	Суспільна власність на засоби виробництва, планова економіка

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення джерел [1;2; 4; 5; 7; 8; 10; 13]

Зауважимо, що запропонована у таблиці 1 класифікація соціально-економічних систем має узагальнюючий характер, це один із можливих варіантів класифікацій, який можна розширювати, поглиблювати в залежності від завдань та методології дослідження.

Дослідження розвитку соціально-економічних систем (далі - СЕС) в умовах глобалізації повинні будуватися на основі комплексу методологічних принципів, які забезпечують наукову обґрунтованість та об'єктивність аналізу. Основними серед них вважаємо такі принципи: системності, динамічності, багатофакторності, порівняльного аналізу, об’єктивності, комплексності. Їх зміст розкрито у таблиці 2.

Таблиця 2 – Методологічні принципи дослідження розвитку соціально-економічних систем (СЕС) в умовах глобалізації

Методологічні принципи	Специфіка змісту принципу та його застосування
1	2
Принцип системності	• СЕС розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів (економічних, соціальних, політичних, культурних, технологічних тощо). • Дослідження має враховувати не тільки окремі компоненти СЕС, але й їх взаємодію, вплив один на одного та на систему в цілому. • Важливо аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток СЕС.

1	• 2
Принцип динамічності	• Розвиток СЕС розглядається як безперервний процес змін, що зумовлений різноманітними факторами. • Дослідження має враховувати історичний контекст розвитку СЕС, тенденції та закономірності змін. • Важливо аналізувати не тільки сучасний стан СЕС, але й прогнозувати її майбутній розвиток.
Принцип багатофакторності	• Розвиток СЕС обумовлений впливом комплексу факторів, включаючи економічні, соціальні, політичні, культурні, технологічні, екологічні тощо. • Дослідження має враховувати всі значущі фактори та їх взаємозв'язок. • Важливо визначити найбільш впливові фактори та їх роль у розвитку СЕС.
Принцип порівняльного аналізу	• Розвиток СЕС різних країн та регіонів має свої особливості, що зумовлено різними історичними, географічними, соціально-економічними та іншими факторами. • Дослідження передбачає порівняльний аналіз розвитку різних СЕС для виявлення спільних рис та відмінностей. • Порівняльний аналіз дозволяє виявити найбільш ефективні моделі та стратегії розвитку СЕС в умовах глобалізації.
Принцип об'єктивності	• Дослідження має базуватися на об'єктивних даних та фактах, а не на суб'єктивних оцінках та судженнях. • Важливо використовувати наукові методи дослідження та забезпечувати достовірність отриманих результатів. • Дослідник повинен бути незалежним від політичних, економічних та інших впливів.
Принцип комплексності	• Дослідження розвитку СЕС в умовах глобалізації має охоплювати всі аспекти їх функціонування, включаючи економічний, соціальний, політичний, культурний, технологічний тощо. • Важливо враховувати взаємозв'язок між різними аспектами розвитку СЕС та їх вплив на систему в цілому. • Комплексний підхід дозволяє отримати найбільш повне та об'єктивне уявлення про розвиток СЕС в умовах глобалізації.

Джерело: побудовано авторами на основі розвитку наукової думки за джерелами [1;2; 4; 5; 7; 8; 10; 13]

Дотримання цих принципів (табл. 2) вважаємо необхідною умовою для проведення якісного та ефективного дослідження розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації.

Розвиток соціально-економічних систем сьогодні відбувається під впливом глобальних факторів. На основі узагальнення наукової думки [3; 4; 6; 11], пропонуємо до основних глобальних чинників, які впливають на функціонування СЕС, віднести: технологічний прогрес, фактори економічні, політичні, соціальні, культурні, екологічні. Стисло розкриємо прояв їх глобального впливу:

1. *Технологічний прогрес:*

- інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), цифровізація трудової діяльності (розвиток та поширення ІКТ стало одним з найпотужніших факторів глобалізації, оскільки інтернет, мобільний зв'язок, соціальні мережі та інші технології сприяють миттєвому обміну інформацією, полегшують міжнародну комунікацію та сприяють розвитку транснаціональних зв'язків, цифровізації робочих місць);
- автоматизація та роботизація (впровадження автоматизованих систем та роботів у виробництво призводить до підвищення продуктивності праці, але також може викликати скорочення робочих місць та посилення соціальної нерівності);
- транспортні технології (розвиток транспортних технологій, таких як авіація, морські перевезення та швидкісні залізниці, сприяє здешевленню та прискоренню міжнародної торгівлі та міграції населення).

2. *Економічні фактори:*

- міжнародна торгівля (лібералізація міжнародної торгівлі, зниження тарифів та скасування торговельних бар'єрів сприяють розширенню міжнародного обміну товарами та послугами, що призводить до посилення конкуренції та інтеграції національних економік);
- міграція капіталу (вільний рух капіталу між країнами сприяє залученню іноземних інвестицій, розвитку виробництва та інфраструктури, але також може призводити до фінансової нестабільності та залежності від зовнішніх джерел фінансування);
- діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) (ТНК відіграють важливу роль у глобальній економіці, вони здійснюють значні інвестиції, створюють робочі місця, сприяють поширенню технологій, але також можуть зловживати своїм становищем та впливати на політику окремих країн).

3. Політичні фактори:

- міжнародні організації (діяльність міжнародних організацій, таких як ООН, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та ін., сприяє координації міжнародної політики, вирішенню глобальних проблем та розвитку міжнародного співробітництва);
- регіональна інтеграція (утворення регіональних економічних блоків, таких як Європейський Союз, АСЕАН та ін., сприяє поглибленню інтеграції між країнами-учасницями та посиленню їх конкурентоспроможності на світовому ринку);
- глобальне управління (розвиток глобального управління, спрямований на вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, боротьба з тероризмом та поширенням зброї, потребує узгодження інтересів різних країн та міжнародного співробітництва).

4. *Соціальні та культурні фактори:*

- міграція населення (міграція населення з країн, що розвиваються, до розвинених країн може призводити до культурного збагачення та обміну, але також може викликати соціальну напругу та конфлікти);
- поширення культурних цінностей (глобалізація сприяє поширенню культурних цінностей, таких як демократія, права людини та свобода слова, але також може викликати культурну уніфікацію та втрату національної ідентичності);
- розвиток громадянського суспільства (глобалізація сприяє розвитку громадянського суспільства, активізації громадських організацій та посиленню їх впливу на політику та економіку).

5. Екологічні фактори:

- зміна клімату (глобальне потепління та інші екологічні проблеми, такі як забруднення навколишнього середовища та втрата біорізноманіття, потребують міжнародного співробітництва та координації спільних зусиль для їх вирішення);
- використання природних ресурсів (глобалізація сприяє інтенсивному використанню природних ресурсів, що може призводити до їх виснаження та екологічної катастрофи);
- сталий розвиток (у зв'язку з посиленням екологічних проблем, глобалізація актуалізує питання сталого розвитку, який передбачає збалансоване економічне зростання, соціальну справедливість та захист навколишнього середовища).

Вплив цих факторів на розвиток соціально-економічних систем є складним та багатогранним. Вони можуть створювати як нові можливості для розвитку, так і серйозні виклики, що потребують адекватного реагування.

Розглянемо детальніше особливості, основні тенденції та суперечності цього розвитку під впливом факторів глобалізації.

Передусім, відзначимо, що під впливом глобальних факторів відбувається посилення взаємозалежності та інтеграції соціально-економічних систем. Глобалізація

призводить до посилення взаємозв'язку між країнами та регіонами світу, що проявляється у розширенні міжнародної торгівлі, міграції капіталів та робочої сили, поширенні інформаційних технологій та культурному обміні.

Друга особливість – це посилення конкуренції між виробниками товарів та послуг на світовому ринку, що змушує підприємства постійно підвищувати ефективність своєї діяльності та шукати нові конкурентні переваги. В цих умовах відбувається прискорення технологічного розвитку, пошук можливостей впровадження інновацій. Отже, глобалізація сприяє швидкому поширенню новітніх технологій на тлі загострення конкуренції, що призводить до підвищення продуктивності праці, активізації інноваційної активності економічного зростання.

Наступна особливість розвитку соціально-економічних систем під впливом глобальних факторів – це якісні зміни в характері праці та зайнятості населення різних країн. Зростає попит на кваліфікованих працівників, здатних працювати з сучасними технологіями та адаптуватися до змін, зокрема цифровізації трудових процесів.

Вплив транснаціональних корпорацій (ТНК), у свою чергу, призводить до значного інвестування у розвиток нових виробництв в різних країнах, до створення нових робочих місць, поширення нових технологій.

В результаті впливів глобалізації простежуються такі ключові тенденції у розвитку соціально-економічних систем:

- формування глобальної економіки (глобалізація призводить до формування єдиного світового економічного простору, де товари, послуги, капітали та інформація вільно переміщуються між країнами);
- регіональна інтеграція (паралельно з глобалізацією відбувається процес регіональної інтеграції, тобто країни об'єднуються в регіональні економічні блоки, такі як Європейський Союз, АСЕАН тощо);
- цифрова трансформація (глобалізація сприяє швидкому розвитку та поширенню цифрових технологій, що призводить до цифрової трансформації економіки та суспільства);
- актуалізація цілей і завдань сталого розвитку (у зв'язку з посиленням екологічних проблем, глобалізація актуалізує питання сталого розвитку, який передбачає збалансоване економічне зростання, соціальну справедливість та захист навколишнього середовища);
- зміни у соціальній структурі (глобалізація призводить до змін у соціальній структурі суспільства, зростає роль середнього класу, з'являються нові соціальні групи, пов'язані з цифровими технологіями та глобальною економікою).

Одночасно під впливом глобальних факторів в різних країнах світу спостерігаються суперечності у розвитку СЕС, зокрема відбувається:

- посилення нерівності (пояснення бачимо в тому, що глобалізація може призводити до посилення нерівності між багатими та бідними країнами, а також між різними соціальними групами всередині країн);
- втрата робочих місць (автоматизація та роботизація, які є наслідком глобалізації, можуть призводити до втрати робочих місць у традиційних галузях промисловості);
- загострення екологічних проблем (в разі відсутності дієвого міжнародного контролю глобалізація може посилювати екологічні проблеми, такі як забруднення навколишнього середовища, зміна клімату та втрата біорізноманіття);
- культурна уніфікація (глобалізація може призводити до культурної уніфікації та втрати національної ідентичності);
- політична нестабільність (глобалізація може посилювати політичну нестабільність та соціальну напругу у зв'язку з посиленням конкуренції та нерівністю).

Розуміння особливостей, основних тенденцій та суперечностей розвитку СЕС під впливом глобальних факторів є надзвичайно важливим для вдосконалення методології досліджень в цьому напрямі, що має розглядатися в якості важливої умови подальшої розробки ефективних стратегій адаптації до нових умов та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Методологія дослідження розвитку соціально-економічних систем (СЕС) в умовах глобалізації має на меті забезпечити науково обґрунтований та комплексний аналіз трансформацій СЕС під впливом глобальних факторів. Для досягнення цієї мети методологія повинна вирішувати низку завдань:

- по-перше, *обґрунтування методологічних підходів* до проведення дослідження (йдеться про застосування таких наукових підходів, як системний, діалектичний, історичний, проведення порівняльного аналізу, багатофакторного аналізу);
- по-друге, *забезпечення вибору та адаптації методів дослідження* (зокрема йдеться про статистичний аналіз на основі використання статистичних даних для виявлення тенденцій, закономірностей та залежностей у розвитку СЕС; економічне моделювання (побудова математичних моделей для прогнозування розвитку СЕС та оцінки впливу різних факторів); соціологічні дослідження (проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп для вивчення думки та поведінки різних соціальних груп щодо глобалізації та її впливу на СЕС); залучення експертів для оцінки ситуації, прогнозування розвитку подій та розробки рекомендацій; запровадження кейс-стаді (детальне вивчення конкретних прикладів розвитку СЕС в умовах глобалізації для виявлення успішних стратегій та помилок);
- по-третє, *вибір*, *розробка та застосування методичних інструментів* (системи показників та індикаторів: методи аналізу даних; інформаційні технології; методи прогнозування тощо).

Вважаємо, що вирішення цих завдань дозволить в перспективі створити ефективну методологію дослідження розвитку СЕС в умовах глобалізації, яка забезпечить отримання достовірних та обґрунтованих результатів, що можуть бути використані для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку суспільства. Пропозиції щодо напрямів вдосконалення зазначеної методології викладено у таблиці 3.

Таблиця 3 – Напрями вдосконалення методології наукових досліджень розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації

Напрям	Характеристика	Методи та інструменти	Очікувані результати
1	2	3	4
Посилення системного підходу	Комплексний аналіз взаємозв'язку елементів СЕС; дослідження інтеграційних процесів; вивчення синергетичного ефекту.	Комплексні моделі, системний аналіз, мережевий аналіз, когнітивне моделювання.	Цілісне бачення розвитку СЕС, виявлення ключових факторів та механізмів трансформації.
Розвиток еволюційного підходу	Дослідження розвитку СЕС як історичного процесу; використання методів еволюційного моделювання; аналіз механізмів самоорганізації та адаптації.	Еволюційне моделювання, історичний аналіз, генетичні алгоритми, синергетичні моделі.	Розуміння закономірностей та етапів розвитку СЕС, прогнозування майбутніх змін.

1	2	3	4
Застосування міждисциплі-нарного підходу	Інтеграція знань та методів різних наук; розробка міждисциплінарних моделей та інструментів аналізу; створення міждисциплінарних дослідницьких груп.	Міждисциплінарні моделі, інтегровані методи аналізу, експертні оцінки, кейс-стаді.	Комплексний та багатогранний аналіз розвитку СЕС, врахування різних аспектів та факторів.
Використання сучасних інформаційних технологій	Застосування Big Data, машинного навчання, штучного інтелекту; розробка інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень; візуалізація даних та моделювання сценаріїв.	Big Data, машинне навчання, штучний інтелект, бази даних, геоінформаційні системи, програмне забезпечення для моделювання.	Підвищення ефективності збору, обробки та аналізу даних, отримання більш точних та обґрунтованих результатів.
Розвиток методів прогнозування	Розробка та застосування більш точних методів прогнозування; використання методів сценарного планування; поєднання кількісних та якісних методів.	Методи прогнозування, сценарне планування, експертні оцінки, математичне моделювання.	Підвищення точності та надійності прогнозів, розробка ефективних стратегій адаптації до майбутніх змін.
Посилення уваги до соціальних та гуманітарних аспектів	Дослідження впливу глобалізації на соціальну структуру, рівень життя, цінності, культуру; розробка методів оцінки соціальних наслідків; врахування інтересів різних соціальних груп.	Соціологічні дослідження, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, методи соціального моделювання.	Розуміння соціальних та гуманітарних наслідків глобалізації, розробка заходів щодо їх мінімізації.
Розвиток етичних засад дослідження	Дотримання принципів етики дослідження; забезпечення об'єктивності та незалежності досліджень; врахування соціальної відповідальності науковців.	Етичні кодекси, принципи академічної доброчесності, незалежна експертиза.	Забезпечення об'єктивності, достовірності та соціальної відповідальності наукових досліджень.

Джерело: авторська розробка

Слід зауважити, що вдосконалення методології наукових досліджень соціально-економічних систем в умовах глобалізації є критично важливим для адекватного розуміння та ефективного управління складними процесами, що відбуваються у сучасному світі. Стратегічно важливим це є для України, адже успішна інтеграція у світовий економічний простір та підвищення конкурентоспроможності є запорукою сталого розвитку та національної безпеки. В умовах війни та євроінтеграції країна потребує прийнятних інструментів для аналізу соціально-економічних процесів, враховуючи як внутрішні реформи, так і зовнішні виклики, зокрема вплив санкцій, міграційні потоки та відновлення економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, дослідження показало, що соціально-економічну систему (СЕС) слід розуміти як складну, динамічну та цілісну сукупність взаємопов'язаних економічних, соціальних, політичних, культурних та інших елементів, що функціонують разом для досягнення певних цілей. Розкрито сутність, класифікацію, особливості, основні тенденції та суперечності розвитку СЕС під впливом глобалізації, такі як посилення взаємозалежності та інтеграції, зростання конкуренції, прискорення технологічного розвитку, зміна характеру праці, посилення нерівності, екологічні проблеми тощо. Обґрунтовано, що

розвиток соціально-економічних систем відбувається сьогодні під впливом сукупності глобальних чинників, до яких віднесено: технологічний прогрес, фактори економічні, політичні, соціальні, культурні, екологічні.

Методологія дослідження розвитку соціально-економічних систем має забезпечити науково обґрунтований та комплексний аналіз трансформацій СЕС під впливом глобальних факторів для подальшої розробки ефективних стратегій. Обґрунтовано вибір методологічних підходів, принципів та інструментів, зокрема методів дослідження, включаючи статистичний аналіз, економічне моделювання, соціологічні дослідження, експертні оцінки та кейс-методи. Визначено напрями вдосконалення методології наукових досліджень СЕС в умовах глобалізації, такі як посилення системного та еволюційного підходів, застосування міждисциплінарного підходу, використання сучасних інформаційних технологій, розвиток методів прогнозування, посилення уваги до соціальних та гуманітарних аспектів, розвиток етичних засад дослідження.

Глобалізація, як багатогранний та динамічний процес, створює нові виклики та можливості для розвитку СЕС і тому можна очікувати, що всі трансформації вимагатимуть уважного вивчення, що, у свою чергу, і надалі вимагатиме постійного вдосконалення методологічного інструментарію досліджень.

Для подальших досліджень вважаємо перспективним напрямом розробку інтегрованої методології на основі поєднання різних підходів дослідження (системного, еволюційного, міждисциплінарного), а також деталізацію факторів глобального впливу для вивчення наслідків конкретного впливу (технологічного, економічного, соціального, політичного) для різних типів соціально-економічних систем, що дозволить здійснювати більш поглиблені дослідження їх розвитку.

Список літератури

1. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія / За заг. ред. Л. Калініченко. Харків: «В справі». 2017. 275 с.
2. Бурмака М.М. Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 23. С. 37–50.
3. Геєць В.М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку: монографія. К.: Академперіодика. 2020. 456 с.
4. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / кол. авт.; за ред. О.А. Довгаль, Н.А. Казакової. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 540 с.
5. Гончарук-Чолач Т.В. Соціокультурні та політичні пріоритети української нації в умовах глобалізації: монографія / Т.В. Гончарук-Чолач та ін.; за ред. О. М. Рудакевича. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 338 с.
6. Колобердянко І.І. Вплив глобалізаційних чинників на трансформаційні процеси економіки України. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2018. Т. 54. № 1. С. 5–11.
7. Кононова І.В. Регіональна соціально-економічна система як категорія економічних досліджень. URL: https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5821/1/8.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
8. Левицький В. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34943/2/FMZKPNES_2021_Levytskyi_V-The_development_of_the_22-24.pdf (дата звернення: 26.11.2024).
9. Насипайко Д.С, Подплєтній В.В., Решетов В.О. Міжнародні стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 22. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/575 (дата звернення: 20.11.2024).
10. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
11. Ткач Д., Білокур Г. Вплив глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №4 (68). С.28-35. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-38.
12. Трансформація соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку: монографія / за заг. ред. Т.В. Орєхової. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021.448 с.

13. Тройнікова О.М. Функціонування соціально-економічних систем у сучасних умовах. *Гроші, фінанси і кредит.* 2021. Вип. 51. С. 279-282. DOI:: https://doi.org/10.32843/infrastruct51-45.
14. World Development Report 2024: The middle-income trap. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024 (дата звернення: 27.11.2024).

References

1. Kalinichenko, L. (Ed.). (2017). Current issues and directions for developing the potential of socio-economic systems in a competitive environment. Kharkiv: V spravi. [in Ukrainian].
2. Burmaka, M.M. (2014) Classification of types of socio-economic system development. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (23), 37–50. [in Ukrainian].
3. Heiets, V.M. (2020). The phenomenon of instability – a challenge to economic development. Kyiv: Akademperiodyka [in Ukrainian].
4. Dovhal, O.A., & Kazakova, N.A. (Eds.). (2018). Globalization and regionalization as vectors of international economic relations development. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina [in Ukrainian].
5. Honcharuk-Cholach, T.V., & Rudakevych, O.M. (Eds.). (2021). Socio-cultural and political priorities of the Ukrainian nation in the context of globalization. Ternopil: ZUNU. [in Ukrainian].
6. Koloberdianko, I.I. (2018). The impact of globalization factors on the transformation processes of Ukraine's economy. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, *54*(1), 5–11. [in Ukrainian].
7. Kononova, I.V. (n.d.) Regional socio-economic system as a category of economic research. https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5821/1/8.pdf [in Ukrainian].
8. Levytskyi, V. (n.d.) Development of socio-economic systems in modern conditions. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34943/2/FMZKPNES_2021_Levytskyi_V-the_development_of_the_22-24.pdf [in Ukrainian].
9. Nasypaiko, D.S., Podpletnii, V.V., & Reshetov, V.O. (2023). International economic development strategies in the context of globalization. *Akademichni vizii*, (22). https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/575 [in Ukrainian].
10. Taran-Lala, O.M. (2016). Functioning of socio-economic systems: Theory and practice. Poltava: PUET. [in Ukrainian].
11. Tkach, D., & Bilokur, H. (2022). The impact of globalization on the development of international socio-economic processes. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, (4) 68, 28–35. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/dees.11-38
12. Orekhova, T.V. (Ed.). (2021). Transformation of socio-economic systems under the challenges of global sustainable development. Vinnytsia: Nilan-LTD [in Ukrainian].
13. Troinykova, O.M. (2021). Functioning of socio-economic systems in modern conditions. *Hroshi, finansy i kredyt*, (51), 279–282. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32843/infrastruct51-45
14. World Bank. (2024). *World Development Report 2024: The middle-income trap*. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024 [in English].

Maryna Semykina, Professor, Doctor of Economics
Bohdan Dmytryshyn, Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Methodological Aspects of Scientific Research of the Development of Socio-Economic Systems in the Context of Globalization

This article explores ways to improve the research methodology for studying socio-economic systems in the context of globalization. A socio-economic system (SES) is defined as a complex, dynamic, and integrated set of interconnected economic, social, political, cultural, and other elements that function together to achieve specific goals.

The essence, classification, characteristics, main trends, and contradictions in the development of socio-economic systems under the influence of globalization are examined. It is argued that changes and development within SES are driven by technological, economic, political, social, cultural, and environmental factors. The research methodology is determined to provide a comprehensive analysis of SES transformations to facilitate the development of effective strategies. The selection of methodological approaches, principles, and tools, including specific research methods such as statistical analysis, economic modeling, sociological research, expert assessments, and case studies, is justified. Directions for improving the research methodology of SES in the context of globalization are proposed, including strengthening systemic and evolutionary approaches, adopting an interdisciplinary approach, utilizing modern information technologies, developing forecasting methods, emphasizing social and humanitarian aspects, and developing ethical research principles.

It is concluded that globalization presents both new challenges and opportunities for the development and further transformation of SES. This necessitates the continuous improvement of research methodologies and

tools. The development of an integrated methodology based on the combination of systemic, evolutionary, and interdisciplinary research approaches, along with a detailed study of the consequences of specific global impacts on different types of SES, is identified as a promising direction.
methodology, scientific research, socio-economic systems, global impact, tools.

Одержано (Received) 30.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 18.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 336.76:004 **JEL Classification: D91, G41**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).81-91

В.В. Сибірцев, проф., д-р екон. наук
Л.М. Задорожня
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Особливості поведінкових фінансів в умовах цифрової економіки

У статті визначено основні аспекти цифрової економіки та її вплив на фінансові рішення, зокрема через поведінкові фактори, які формують фінансові звички та прийняття рішень у цифровому середовищі. Розглянуто взаємозв'язок між цифровими фінансами та соціальними платформами, автоматизацією фінансових процесів, а також роль цифрових інструментів у зміні поведінки споживачів. Акцентовано увагу на важливості адаптації теорій поведінкової фінанси до нових умов, що визначаються розвитком технологій. Також зазначено, що цифрова економіка сприяє виникненню нових моделей фінансових послуг, які активно використовують інноваційні технології для поліпшення доступності та якості фінансових продуктів.

Охарактеризовано ключові принципи моделі MINDSPACE та її застосування для впливу на фінансову поведінку в цифровому середовищі. Розглянуто такі складові цієї моделі, як мотивування, інформування, новизна, довіра, соціальні норми, емоції та інші фактори, що визначають сприйняття фінансових рішень у цифровому середовищі. Підкреслено необхідність інтеграції таких принципів у цифрові фінансові системи для ефективного регулювання фінансових рішень та захисту споживачів. Розглянуто також вплив соціальних мереж, цифрових платформ і автоматизації на фінансові звички, а також аналізуються виклики і можливості, що постають перед сучасним фінансовим регулюванням у зв'язку з розвитком технологій.

Визначено, що цифрові технології значно змінюють традиційні фінансові системи, створюючи нові можливості для доступу до фінансових послуг і водночас підвищуючи ризики для споживачів. Це зокрема стосується проблем захисту особистих даних та забезпечення безпеки в цифрових фінансових операціях. Зроблено висновок, що для досягнення ефективності регулювання необхідно враховувати не лише юридичні аспекти, а й поведінкові інсайти, що допоможуть сприяти прийняттю більш обгрунтованих фінансових рішень у цифровому середовищі. Таким чином, інтеграція поведінкових теорій у цифрові фінансові системи є ключем до побудови більш справедливих і ефективних фінансових ринків у майбутньому.

цифрова економіка, поведінкова фінанси, фінансове регулювання, MINDSPACE, споживча поведінка, прийняття фінансових рішень, цифрові платформи.

Постановка проблеми. В умовах швидкого розвитку цифрової економіки та впровадження інноваційних фінансових технологій, питання поведінкових фінансів набувають особливої актуальності. Цифрові платформи, блокчейн, криптовалюти та штучний інтелект змінюють традиційні підходи до прийняття фінансових рішень, формуючи нові моделі поведінки як серед інвесторів, так і серед споживачів фінансових послуг. Враховуючи динамічні зміни в економічному середовищі, важливо зрозуміти як технологічні інновації впливають на фінансові рішення та поведінку користувачів фінансових продуктів, а також як адаптувати існуючі теорії поведінкових фінансів до реалій цифрової економіки.

Проблема дослідження полягає в необхідності аналізу взаємодії між цифровими інструментами та фінансовою поведінкою індивідів і організацій. Важливо з'ясувати, як цифрові технології змінюють процеси ухвалення фінансових рішень, зокрема в умовах високої невизначеності, ризику та інформаційної перевантаженості. Крім того, важливим аспектом є адаптація теорій поведінкових фінансів, таких як теорія перспектив та концепції раціональності, до нових умов цифрового середовища.

Дослідження має пряме значення для розвитку теоретичних основ поведінкових фінансів у контексті цифрової економіки, а також для практичної діяльності фінансових установ. Виявлення механізмів впливу цифрових технологій на поведінку інвесторів і споживачів може допомогти розробити нові стратегії управління

© В.В. Сибірцев, Л.М. Задорожня, 2024

фінансовими ризиками, а також створити інноваційні фінансові продукти, що відповідають новим вимогам цифрової економіки. Крім того, результатами дослідження можуть скористатися регулятори фінансових ринків для розробки політик, що стимулюють ефективне та безпечне використання цифрових фінансових інструментів.

Таким чином, дослідження особливостей поведінкових фінансів в умовах цифрової економіки є важливим як для розвитку теоретичних аспектів фінансових наук, так і для практичних напрямків, пов'язаних з удосконаленням фінансових механізмів і політик у контексті швидких технологічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика поведінкових фінансів в умовах цифрової економіки привертає увагу як вітчизняних, так і закордонних дослідників. У науковій літературі питання аналізу фінансової поведінки індивідів і організацій розглядається з різних аспектів: психологічного, соціального, економічного та цифрового. Вчені активно досліджують вплив цифрових технологій на прийняття фінансових рішень, а також на поведінку споживачів та інвесторів у цифрових фінансових середовищах.

Зокрема, у працях Д. Бербаума та Дж.М. Пушундер [10] підкреслюється важливість впливу цифрових платформ і технологій на фінансові рішення та створення нових форм фінансової поведінки. Вони зазначають, що цифровізація змінює спосіб отримання інформації та взаємодії споживачів з фінансовими інститутами, що у свою чергу впливає на їхні фінансові звички та стратегічні рішення.

Дослідження таких вітчизняних учених, як В.Л Осецький. [2], О.О. Демидюк [2], І.А. Ломачинська [4], Я.П. Кесарь[4], акцентують увагу на впливі цифрових інструментів на економічну поведінку населення, зокрема на зростання популярності електронних платежів, криптовалют, а також на вплив онлайн-ресурсів та мобільних додатків на фінансову грамотність та поведінкові моделі споживачів. Крім того, за їхніми даними, цифрові фінансові технології часто сприяють розвитку нових ризиків, зокрема шахрайства та кіберзагроз.

Аналіз останніх публікацій свідчить, що цифровізація фінансової сфери викликає важливі зміни у поведінкових моделях фінансових рішень, створюючи нові можливості та виклики для економіки. Проблема адаптації до цифрових фінансових технологій є важливим напрямом для подальших досліджень, що вимагає інтеграції знань з психології, економіки та цифрових технологій для глибшого розуміння поведінкових аспектів фінансів у сучасному світі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей поведінкових фінансів в умовах цифрової економіки, а також розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо впливу цифрових технологій на фінансову поведінку індивідів та організацій.

Виклад основного матеріалу. У галузі поведінкових фінансів класичні теорії, започатковані Д. Канеманом та А. Тверскі, продемонстрували, як психологічні фактори, емоції та когнітивні спотворення впливають на процес ухвалення фінансових рішень. Вони розробили теорію перспективи, яка зосереджується на тому, як люди оцінюють потенційні виграші та втрати в умовах невизначеності. Згідно з цією теорією, люди сприймають ризик нерівномірно: потенційні втрати викликають у них сильнішу емоційну реакцію, ніж можливість отримати виграш, що змушує їх ухилятися від ризику навіть за наявності перспективної вигоди. Це явище було підтверджено в експериментальних дослідженнях, які встановили, що люди оцінюють ризики і вигоди не лінійно, а за допомогою когнітивних спотворень, які змінюють їх сприйняття справедливості та ймовірності результатів [18, 19].

У свою чергу, інше важливе дослідження Д.Канемана, Н. Барберіса і Р. Талера

щодо ефекту власності та теореми Коуза, показує, що люди часто оцінюють власність або предмети, якими вони вже володіють, вище, ніж аналогічні товари, які вони не мають. Це когнітивне упередження спричиняє спотворення в ринкових рішеннях, що є важливим для розуміння фінансових ринків і особистих інвестицій [9, с. 1089].

Ці класичні роботи Канемана та Тверскі стали основою для розвитку поведінкової економіки, яка досліджує, як людські емоції, помилки сприйняття та інші психологічні фактори визначають економічні рішення. Теорії, засновані на таких дослідженнях, демонструють важливість психологічних аспектів при аналізі фінансової поведінки інвесторів, споживачів та учасників ринку.

В умовах цифрової економіки традиційні підходи до фінансів та прийняття рішень зазнають суттєвих змін, що породжує нові виклики та можливості. Одним із таких викликів є необхідність адаптації теорій поведінкових фінансів до реалій цифрового середовища. Виникає потреба в дослідженні того, як цифрові технології, автоматизація, соціальні мережі та новітні фінансові інструменти впливають на фінансову поведінку індивідів, організацій та інститутів. Без розгляду факторів, що впливають на поведінку споживачів фінансових послуг, неможливо повною мірою усвідомити сучасну модель регулювання на фінансовому ринку. Враховуючи ці зміни, для ефективної адаптації до сучасних реалій важливими стають соціальний капітал, базові компетенції, багатофункціональні навички, ресурси та мультилітерація, що сприяють сталому розвитку [16].

Дослідженням факторів впливу поведінки людини на її рішення займалися вчені з Британського інституту уряду (IfG), які разом з командою British Behavioral Insights (BIT) в 2010 році представили методологію впливу на поведінку через державну політику MINDSPACE. Завдяки цій методології були виокремлені соціально-психологічні особливості індивідів, що дозволяє спростити процес прийняття рішень та мотивувати людей до зміни поведінки відповідно до суспільних цілей. З точки зору впливу поведінки, ця методологія орієнтована на виявлення і використання основних факторів, що визначають людську поведінку, для формулювання політичних рішень, які б були більш прийнятними і ефективними у контексті реальних мотивацій та психологічних бар'єрів населення.Назва методології MINDSPACE є акронімом, що складається з дев'яти елементів, кожен з яких відповідає за окремий аспект людської поведінки. До них відносяться:

– Посланник (Messenger) – люди значною мірою залежать від того, хто передає їм інформацію.

– Стимули (Incentives) – їхні реакції на стимули формуються передбачуваними ментальними скороченнями, зокрема сильним уникненням втрат.

– Норми (Norms) – вони піддаються значному впливу поведінки інших людей.

– Типові варіанти (Defaults) – зазвичай вони слідують заздалегідь визначеним варіантам, не змінюючи їх.

– Помітність (Salience) – їхню увагу привертає те, що здається новим і важливим.

– Праймінг (Priming) – їхні дії часто залежать від підсвідомих сигналів.

– Емоційний вплив (Affect) – їхні емоційні асоціації можуть суттєво впливати на їхні вчинки.

– Зобов'язання (Commitments) – вони прагнуть бути послідовними у виконанні своїх публічних обіцянок і відповідають на добрі вчинки взаємністю.

– Его (Ego) – вони зазвичай діють так, щоб почуватися краще щодо себе.

Особлива увага при цьому приділяється застосуванню цих підходів у ключових сферах, таких як охорона здоров'я, економіка, охорона навколишнього середовища та

соціальні послуги [20].

У контексті цифрової економіки методологія MINDSPACE набуває ще більшого значення. Використання цифрових технологій дозволяє не лише спостерігати за поведінковими патернами в режимі реального часу, а й адаптувати механізми впливу відповідно до особливостей цифрового середовища. Наприклад, алгоритми персоналізованих рекомендацій, механізми нуджінгу (push-стимулів) у фінансових додатках та автоматизовані системи прийняття рішень у цифрових платформах можуть інтегрувати принципи MINDSPACE для коригування фінансової поведінки громадян.

Дослідження поведінкових аспектів під час розробки моделей взаємодії банків з клієнтами було враховано Міжнародним валютним фондом і викладено в робочому звіті «A Behavioral Approachto Financial Supervision, Regulation, and Central Banking» в 2018 році [19].

У цьому звіті підкреслено важливість врахування поведінкових аспектів у фінансовому регулюванні та банківському нагляді. Традиційні підходи, що базуються на концепції homo economicus, припускають, що економічні суб'єкти ухвалюють раціональні рішення, орієнтуючись на власні інтереси та матеріальні стимули. Однак у контексті цифрової економіки процеси ухвалення фінансових рішень дедалі більше залежать від емоційних, когнітивних та соціальних факторів, що зумовлює необхідність переосмислення регуляторних підходів.

Цифрова економіка суттєво трансформує фінансову поведінку, зумовлюючи зміни в ухваленні рішень та структурі фінансових ринків. Автоматизація та алгоритмічні рішення значно впливають на вибір споживачів, прискорюючи фінансові операції та змінюючи механізми оцінки ризиків. Розширений доступ до фінансових ринків сприяє зниженню бар'єрів входу, водночас збільшуючи ймовірність імпульсивного інвестування, що може призводити до фінансових втрат. Крім того, соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні колективних фінансових очікувань, що, у свою чергу, може спричиняти виникнення ринкових аномалій, таких як фінансові «бульбашки».

Крім того, цифрова трансформація створює нові виклики для регулювання, оскільки традиційні механізми контролю стають менш ефективними в умовах швидких фінансових потоків та зростання децентралізованих фінансових платформ. У цьому контексті поведінковий підхід до фінансового регулювання набуває особливого значення, оскільки дозволяє адаптувати політику до реальних моделей поведінки учасників ринку, зокрема в умовах цифрової економіки.

Дослідження Д. Аріелі та інших учених, зокрема в контексті цифрових фінансових інструментів, розширюють розуміння того, як нові технології змінюють фінансову поведінку, зокрема через надмірну інформацію, доступність ринків та вплив соціальних мереж [10]. Ці фактори сприяють формуванню нереалістичних очікувань щодо можливостей збагачення, що, у свою чергу, змінює сприйняття фінансового успіху.

Так, у сучасному суспільстві матеріальне благополуччя все частіше асоціюється не з наполегливою працею та самовдосконаленням, а з вдачею, позитивним мисленням або швидкими схемами збагачення. До цього призводить популяризація таких явищ, як:

– концепції успіху та процвітання, що наголошують на ролі мислення у фінансовому зростанні [1, 3, 5];

– хіп-хоп-культура, яка формує образ багатства як статусного елемента суспільного життя.

– реклама ставок на спорт та нелегальних онлайн-казино, що створює ілюзію гарантованого виграшу.

Це є наслідком зниження соціальної відповідальності, що являється одним із негативних аспектів трансформації фінансової поведінки в умовах цифрової економіки. Як зазначено у робочому звіті МВФ [19], у суб'єктів фінансового ринку може виникнути враження, що поведінка, яка чітко не врегульована законодавчо, є автоматично дозволеною, навіть якщо вона завдає шкоди іншим. Відповідальність при цьому переноситься на законодавця, якого звинувачують у тому, що певні шкідливі, хоча й не протиправні дії, не були ним заборонені. Це призводить до зниження рівня соціальної відповідальності, коли порушення інтересів інших осіб сприймається як прийнятне та допустиме.

Така тенденція особливо виразно проявляється у фінансовій сфері, де традиційні уявлення про цінність грошей трансформуються під впливом цифровізації. Зокрема, дослідження свідчать, що люди по-різному сприймають гроші в готівковій та безготівковій формах. Безготівкові гроші (електронні, цифрові) частіше сприймаються як абстрактні цифри на екрані, через що їхня суб'єктивна цінність знижується. Віддаючи готівку, людина фізично відчуває втрату частини накопичених коштів, тоді як при безготівкових розрахунках вона бачить лише зміну балансу в мобільному додатку або на банківському рахунку. Це полегшує психологічне розставання з грошима та сприяє зростанню фінансових витрат.

Крім того, значний вплив на фінансову поведінку справляє масова інформація, зокрема реклама фінансових послуг. Комерційні пропозиції часто висвітлюють виключно позитивні аспекти фінансових продуктів, замовчуючи можливі ризики. Непрямий інформаційний вплив також відіграє важливу роль: історії про людей, які розбагатіли завдяки певним фінансовим угодам, формують у споживачів завищені очікування легкого збагачення та знижують рівень обережності.

З огляду на це, регулювання та нагляд у фінансовій сфері не можуть обмежуватися лише питаннями формального дотримання правових норм. Вони мають включати оцінку коректності та добросовісності практик фінансових організацій, зокрема у сфері реклами та взаємодії з клієнтами. Особливу увагу необхідно приділяти питанням конфлікту інтересів, що виникає через фінансову зацікавленість працівників організацій, оскільки це є одним із найбільш яскравих прикладів впливу ринкових норм на поведінку людей.

У цифровій економіці когнітивні викривлення відіграють значну роль у формуванні фінансової поведінки, впливаючи на процес прийняття рішень та оцінку ризиків. Одним із ключових феноменів є ефект надмірної самовпевненості, коли інвестори переоцінюють власні знання та здатність прогнозувати ринкові зміни, що може призводити до невиправдано ризикованих рішень.

Стадна поведінка яскраво проявляється під час фінансових бульбашок, коли інвестори вкладають гроші в перегріті активи, наприклад, у період стрімкого зростання вартості криптовалют або акцій компаній під час біржових ажіотажів. Неприйняття втрат можна побачити, коли люди тримають збиткові акції в портфелі, сподіваючись на їхнє відновлення, навіть якщо раціональніше було б їх продати. Упередженість підтвердження проявляється, коли інвестор ігнорує негативні аналітичні прогнози про акцію, бо раніше вже отримав прибуток від її зростання [6].

Схильність приписувати собі успіхи часто зустрічається серед трейдерів, які вважають свої виграшні угоди результатом власного професіоналізму, але пояснюють збитки нестабільністю ринку. Репрезентативна упередженість спонукає людей вважати, що якщо певний актив зростав у минулому, то він продовжить зростати в майбутньому, хоча це не завжди так.

Ефект фреймінгу впливає на сприйняття фінансових продуктів: наприклад, люди охочіше купують страховку, якщо їм пояснюють її вигоди, а не потенційні втрати у разі відмови від неї.

Упередженість підтвердження змушує людей сприймати тільки позитивні новини про певні інвестиції: наприклад, інвестор, який вірить у перспективність золота, ігнорує аналітичні статті, що вказують на можливе зниження його вартості.

Ментальний облік пояснює, чому люди легше витрачають гроші, отримані як подарунок або бонус, на розваги, тоді як зарплату вони планують раціональніше. Надмірна впевненість у собі спонукає новачків у трейдингу вкладати великі суми в акції без достатнього аналізу, вважаючи, що вони знають ринок краще за інших.

Ефект прив'язки впливає на сприйняття цін, коли, наприклад, нерухомість здається вигідною покупкою лише тому, що її початкова ціна була завищеною і після знижки вона здається «дешевшою». Схильність до спрощення змушує людей обирати фінансові продукти з найпростішими умовами, наприклад, класичні ощадні рахунки замість індексних фондів, які можуть дати вищий прибуток, але потребують більшого розуміння [7].

Упередженість соціально бажаної поведінки проявляється у зростанні популярності ESG-інвестицій, коли інвестори купують акції компаній, що декларують екологічну та соціальну відповідальність, навіть якщо ці компанії мають нижчу прибутковість порівняно з іншими.

Цифрові екосистеми роблять фінансові послуги доступнішими, знижуючи необхідність фізичного відвідування банків та інших установ. Це підвищує частоту використання фінансових продуктів. Нові технології також створюють інноваційні фінансові сервіси та складні продукти, адаптовані до цифрового середовища.

Безперервний перехід між сервісами в межах екосистеми дозволяє продавати більше фінансових послуг — шляхом їх нав'язування під час продажу інших продуктів. Екосистеми орієнтовані на максимальне збільшення кількості проданих товарів і послуг своїм клієнтам, спрямовані на формування і підтримку бездумного споживання. Аналогічно відбувається і з фінансовими послугами: споживач не завжди оцінює реальну необхідність їх придбання (наприклад, кредитів чи страхування).

У фінансових екосистемах у споживача створюється ілюзія безкоштовності послуг. Однак, користуючись безвідсотковою розстрочкою, він лише відкладає оплату товару на пізніший термін. В інших випадках клієнт «платить» своїм увагою — забезпечуючи платформі дохід через перегляд реклами.

Перелічені та інші фактори, що впливають на поведінку споживачів фінансових послуг, враховуються в практиці банку з поведінкового нагляду та впливають на систему захисту прав і законних інтересів споживачів фінансових послуг.

Особливу роль у формуванні фінансової поведінки відіграє інформаційний ажіотаж навколо блокчейну та криптовалют. Завдяки медіа та історіям швидкого збагачення на біткоїні й альткоїнах у суспільстві поширюється уявлення про криптовалюти та NFT, як про фінансові інструменти з вищою дохідністю порівняно з традиційними активами. Це призводить до того, що люди, які прагнуть швидкого прибутку, але не мають достатніх фінансових знань, ухвалюють необґрунтовані фінансові рішення, що нерідко веде до втрат або навіть шахрайських схем.

Водночас рівень фінансової грамотності суттєво впливає на здатність індивідів ухвалювати обґрунтовані економічні рішення та уникати ризикованих фінансових операцій. Дослідження підтверджують, що фінансова грамотність не лише залежить від індивідуальних когнітивних здібностей, а й формується під впливом соціальних зв'язків та загальної орієнтації суспільства на майбутнє.

Зокрема, Р. Вахдініваті, Д. Фірмансях, Д. Деде наголошують, що взаємодія індивідів у соціальному контексті економічних викликів постпандемічної епохи, а також співпраця між різними акторами в рамках адаптивних, інноваційних та динамічних схем колаборації сприяють розвитку мультиграмотності та залученню додаткових ресурсів [23]. Такий підхід може позитивно вплинути на економічну та фінансову поведінку, що, у свою чергу, сприятиме відновленню національної економіки.

Крім того, конкретні дані щодо рівня фінансової грамотності можуть бути використані для оцінки того, наскільки люди усвідомлюють ключові фактори, що впливають на їхню фінансову поведінку та якість життя. Це підтверджується дослідженнями К. Фаррел [11] і Е. Ван дер Мерве [22], які визначають економічну та фінансову грамотність як важливі складові соціально-економічного розвитку будь-якої країни.

Фінансова грамотність та цифрова грамотність у поєднанні з розвитком технологій стають ключовими ресурсами для громад різних соціальних груп, сприяючи ефективному контролю та управлінню фінансами. Вони відіграють важливу роль у підготовці населення до викликів цифрової економіки та процесів цифровізації [13]. Така мультиграмотність може стати не лише соціальним капіталом, а й однією з основних компетенцій, необхідних кожній людині для адаптації до технологічних змін, макроекономічних трансформацій та інших викликів сучасного світу [16].

Цифрова грамотність є важливим чинником у фінансовій сфері, оскільки сприяє ефективному використанню фінансових технологій (fintech) та практиці онлайн-транзакцій. Цифрові платформи забезпечують зручність здійснення платежів у реальному часі, підвищують швидкість фінансових операцій та рівень довіри до них. Однак водночас виникають занепокоєння щодо кібербезпеки, вразливості цифрових фінансових систем та можливих ризиків, пов’язаних із використанням цифрових транзакцій.

Розвиток технологій спричиняє необхідність високого рівня фінансової та цифрової грамотності, які є визначальними факторами для раціональної фінансової поведінки. Вони сприяють ефективному використанню ресурсів, ухваленню зважених рішень та активній участі громадян в економічному житті. Соціальна взаємодія, економічна співпраця та здатність адаптуватися до змін також відіграють важливу роль у формуванні фінансової поведінки, що, у свою чергу, є ключовим елементом розвитку цифрової економіки.

Фінансова грамотність не є випадковою навичкою, оскільки її рівень залежить від низки факторів, зокрема когнітивних здібностей, інтелекту, мотивації до управління особистими фінансами, а також терплячості та здатності ухвалювати раціональні рішення [21]. У сучасних умовах цифрова компетентність стає комплексною навичкою, яка об’єднує фінансову та цифрову грамотність, забезпечуючи людям здатність ефективно діяти в умовах цифрової економіки Індустрії 4.0.

Промислова революція, технологічний прогрес та динамічний розвиток цифрової економіки є невідворотними процесами, що визначають майбутнє суспільства. Ці зміни зумовлені природною поведінкою людини як соціальної істоти, що прагне вдосконалення та спрощення процесів у повсякденному житті. Людська допитливість, підкріплена прагненням до знань, є основним рушієм інновацій та технологічного прогресу [15].

Глобалізація та цифровізація сприяють зростанню нерівності між розвиненими та менш технологічно просунутими регіонами. Центри штучного інтелекту в економічно розвинених країнах швидко нарощують переваги, тоді як менш розвинені регіони можуть відставати через брак технологічних ресурсів і спеціалізованих кадрів.

Це загрожує посиленням економічного дисбалансу та соціальної поляризації.

Крім того, розширене використання ШІ викликає питання конфіденційності та безпеки даних, що вимагає нових регуляторних підходів. Важливо зрозуміти, як алгоритми впливають на поведінку людей, чи можливе втручання в їхні рішення, а також як підштовхування (nudging) у цифровому середовищі може формувати суспільні процеси.

Майбутнє розвитку штучного інтелекту залежить від міждисциплінарного аналізу та інтеграції етичних, економічних і соціальних аспектів. Особливу роль відіграватиме баланс між людським капіталом і автоматизацією: у центрах ШІ люди будуть стимулюватися до розвитку креативних та емоційних навичок, у той час як інші регіони можуть залишитися на позиціях, що легко автоматизуються.

Для забезпечення стабільного та інклюзивного розвитку необхідні нові підходи до глобального управління, що враховують виклики цифрової епохи. Це включає створення політик, спрямованих на регулювання ШІ, підвищення цифрової грамотності, захист персональних даних і забезпечення справедливого доступу до технологій. Тільки комплексний підхід допоможе мінімізувати ризики та використати потенціал штучного інтелекту на благо суспільства [11].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження дозволяють стверджувати, що поведінкові фінанси в умовах цифрової економіки зазнають суттєвих змін під впливом технологічного прогресу, автоматизації та розвитку цифрових платформ. Аналіз когнітивних викривлень і психологічних факторів, що впливають на фінансову поведінку, підтвердив важливість адаптації класичних теорій поведінкових фінансів до нових умов.

Запровадження цифрових технологій змінює механізми ухвалення фінансових рішень, створюючи як нові можливості, так і ризики для споживачів та організацій. Автоматизація процесів, розвиток алгоритмічного трейдингу та персоналізованих рекомендацій сприяють зменшенню інформаційної асиметрії, але водночас посилюють ефект стадної поведінки, підвищують ризик надмірної самовпевненості та знижують суб’єктивну оцінку фінансових втрат.

Цифровізація фінансових процесів трансформує сприйняття вартості грошей і фінансових рішень. Зокрема, використання безготівкових платежів змінює психологічне сприйняття витрат, що може сприяти імпульсивному споживанню. Крім того, широке розповсюдження соціальних мереж та інформаційних платформ сприяє швидкому поширенню фінансових новин та формуванню нереалістичних очікувань щодо можливостей збагачення.

Цифрова економіка потребує нових підходів до фінансового регулювання та нагляду. Поведінковий підхід має бути інтегрований у регуляторні механізми, забезпечуючи ефективну протидію фінансовим ризикам, зокрема в контексті зростаючого впливу алгоритмічних рішень і цифрових фінансових інструментів. Застосування поведінкових інсайтів у регулюванні дозволить мінімізувати негативний вплив когнітивних спотворень на фінансові рішення, сприяючи підвищенню фінансової стійкості як на рівні індивідуальних споживачів, так і в рамках загальної економічної системи.

У контексті розвитку цифрової економіки важливим напрямом подальших досліджень є вивчення особливостей поведінкових фінансів, оскільки цифрові технології суттєво трансформують фінансову поведінку індивідів і організацій. Одним із перспективних аспектів є аналіз впливу цифрових платформ на прийняття фінансових рішень, зокрема через фактори, пов’язані з автоматизацією фінансових процесів, доступом до інформації в режимі реального часу та новими способами взаємодії з фінансовими інститутами. Важливо також дослідити, як цифрові технології

змінюють фінансову грамотність користувачів, а також їх здатність оцінювати ризики і коректно управляти своїми фінансами в умовах високої технологічної мінливості.

Список літератури

1. Гілл Н. Думай і багатій. Київ: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2004. 288 с.
2. Осецький В. Л., Осецька Д. В., Демидюк О. О. Поведінкові інститути цифрової економіки: вплив на моделі людської поведінки, трансформацію відносин власності та рівень довіри. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. Iss. 7. P. 5–14.
3. Кійосакі Р. Багатий тато, бідний тато. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2004. 224 с.
4. Ломачинська І. А., Кесарь Я. П. Поведінкова економіка та її вплив на розвиток банкінгу. *Бізнеснавігатор.* 2019. № 6.1-1. С. 13–18. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/56_1_2019/4.pdf (дата звернення: 12.11.2024).
5. Роббінс Е. Розбуди в собі велетня. Київ: Видавництво «Грамота», 2010. 304 с.
6. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. 3-тє видання. Пер. з англ. С. Крикунової. Київ: Наш формат, 2022. 464 с.
7. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення. Київ: Наш формат, 2018. 280 с.
8. Ariely, Dan. Behavioural Economics Saved My Dog. Oneworld Publications, 2015
9. Barberis N., Thaler R. A survey of behavioral finance. *Handbook of the Economics of Finance*, 2003,pp. 1053-1128.
10. Beerbaum Dr., Dirk and Puaschunder, Julia M., A Behavioral Economics Approach to Digitalisation: The Case of a Principles-Based Taxonomy, *Intergenerational Governance and Leadership in the Corporate World*, 2018, pp.107-122. Hershey, Pennsylvania: IGI Publishing.,http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3210207 (дата звернення: 12.11.2024).
11. Farrell, C. We're All Economists. *Economic Literacy Symposium*, 1990. №*13*.
12. Fernandes, D., Lynch Jr, J. G., & Netemeyer, R. G. Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. *Management Science*, 2014, 60(8), 1861–1883. https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849
13. Firmansyah, D. Kinerja Kewirausahaan: Literasi Ekonomi, Literasi Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL) 2022. Vol. 1, № 4, 367-390.
14. Firmansyah, D., & Dede. Kinerja Kewirausahaan: Literasi Ekonomi, Literasi Digital dan Peran Mediasi Inovasi. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2022. 1(5), 745–762. https://doi.org/10.55927/fjas.v1i5.1288 (дата звернення: 12.11.2024).
15. Firmansyah, D., & Suryana, A. Konsep Pendidikan Akhlak: Kajian Tafsir Surat Al Hujurat Ayat 11-13. *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian Dan Kajian Sosial Keagamaan*, 2022. 19(2), 213–237. https://doi.org/10.46781/al-mutharahah.v19i2.538 (дата звернення: 12.11.2024).
16. Firmansyah, D., Rifa'i, A. A., & Suryana, A. Human Resources: Skills and Entrepreneurship in Industry 4.0. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2022. *1*(6), 1221–1240. https://doi.org/10.55927/fjas.v1i6.1899
17. Kahneman D., Knetsch J., Thaler R. Experimental Tests of the Endowment effect and the Coase Theorem. - *Journal of Political Economy*, 1990. vol. 98, № 6, p.1325-1350
18. Kahneman D., Tversky A. Advances in prospect theory : Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty.* 1992. № 4. p. 297-323
19. Khan A. A. Behavioral Approach to Financial Supervision, Regulation, and Central Banking. *IMF Working Papers.* 2018. 56 p.
20. MINDSPACE: influencing behaviour through public policy. 2010. URL: http:// www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf (дата звернення: 12.11.2024).
21. Stolper, O. A., & Walter, A. Financial literacy, financial advice, and financial behavior. *Journal of Business Economics*,2017. 87(5), p.581–643. https://doi.org/10.1007/s11573-017-0853-9 (дата звернення: 12.11.2024).
22. Van der Merwe, E. Economic literacy as a factor affecting allocative efficiency. *Firmansyah, Susetyo.* University of the Free State. 2012.
23. Wahdiniwaty, R., Firmansyah, D., Dede, Suryana, A., & Rifa'i, A. A. The Concept of Quadruple Helix Collaboration and Quintuple Helix Innovation as Solutions for Post Covid 19 Economic Recovery. *MIX JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 2022.*12*(3), 418–442. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i3.005 (дата звернення: 12.11.2024).

References

1. Hill N. (2004) *Think and be rich*. Kyiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia" [in Ukrainian].
2. Osetskyi V. L., Osetska D. V., Demydiuk O. O. (2022) Behavioral institutions of the digital economy: impact on human behavior models, transformation of property relations and level of trust. Review of *Transport Economics and Management,* 7, 5–14 [in Ukrainian].
3. Kiiosaki R. (2004) *Rich dad, poor dad*. Kyiv: Publishing house "Nash Format" [in Ukrainian].
4. Lomachynska I. A., & Kesar Ya. P. (2019) Behavioral economics and its impact on the development of banking. *Biznesnavihator,* 6.1-1, 13–18. http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/56_1_2019/4.pdf [in Ukrainian].
5. Robbins E. (2010) *Awaken the Giant Within*. Kyiv: Gramota [in Ukrainian].
6. Thaler R. (2022) *Behavioral Economics. Why People Act Irrationally and How to Benefit From It*. (S. Krykunova Trans.) Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
7. Thaler R. (2018) *Behavioral Economics. How Emotions Affect Economic Decisions*. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
8. Ariely, Dan. (2015) *Behavioural Economics Saved My Dog. Oneworld Publications* [in English].
9. Barberis N., & Thaler R. A. (2003) Survey of behavioral finance. *Handbook of the Economics of Finance*, 1053-1128 [in English].
10. Beerbaum Dr., Dirk and Puaschunder, Julia M., (2018) A Behavioral Economics Approach to Digitalisation: The Case of a Principles-Based Taxonomy, *Intergenerational Governance and Leadership in the Corporate World*, 107-122. Hershey, Pennsylvania: IGI Publishing., http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3210207 [in English].
11. Farrell, C.(1990) We're All Economists. *Economic Literacy Symposium*, *13* [in English].
12. Fernandes, D., Lynch Jr, J. G., & Netemeyer, R. G. (2014) Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. *Management Science*, 60(8), 1861–1883. [in English]. https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849.
13. Firmansyah, D. Kinerja (2022) Entrepreneurship: Economic Literacy, Digital Economic and Business Journal Literacy (MINISTAL), 1, 4, 367-390 [in Indonesian].
14. Firmansyah, D., & Dede. (2022) Entrepreneurial Performance: Economic Literacy, Digital Literacy and the Mediating Role of Innovation. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 1(5), 745–762. [in Indonesian]. https://doi.org/10.55927/fjas.v1i5.1288.
15. Firmansyah, D., & Suryana, A. (2022) The Concept of Moral Education: A Study of the Interpretation of Surah Al Hujurat Verses. 11-13. *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian Dan Kajian Sosial Keagamaan*. 19(2), 213–237. [in Indonesian]. https://doi.org/10.46781/al-mutharahah.v19i2.538 .
16. Firmansyah, D., Rifa'i, A. A., & Suryana, A. (2022) Human Resources: Skills and Entrepreneurship in Industry 4.0. *Formosa Journal of Applied Sciences*, *1*(6), 1221–1240. [in Indonesian]. https://doi.org/10.55927/fjas.v1i6.1899.
17. Kahneman D., Knetsch J., Thaler R.(1990) Experimental Tests of the Endowment effect and the Coase Theorem. - *Journal of Political Economy,* 98, 6, 1325-1350 [in English].
18. Kahneman D., Tversky A. (1992) Advances in prospect theory : Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty,* 4, 297-323 [in English].
19. Khan A. A. (2018) Behavioral Approach to Financial Supervision, Regulation, and Central Banking. *IMF Working Papers.* [in English].
20. MINDSPACE: influencing behaviour through public policy. http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf [in English].
21. Stolper, O. A., & Walter, A. (2017) Financial literacy, financial advice, and financial behavior. *Journal of Business Economics*. 87(5), 581–643. [in English]. https://doi.org/10.1007/s11573-017-0853-9/
22. Van der Merwe, E. (2012) Economic literacy as a factor affecting allocative efficiency. *Firmansyah, Susetyo.* University of the Free State [in English].
23. Wahdiniwaty, R., Firmansyah, D., Dede, Suryana, A., & Rifa'i, A. A. (2022) The Concept of Quadruple Helix Collaboration and Quintuple Helix Innovation as Solutions for Post Covid 19 Economic Recovery. *MIX JURNAL ILMIAH MANAJEMEN. 12*(3), 418–442. [in English]. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i3.005/

Volodymyr Sybirtsev, Professor, Doctor of Economic Sciences
Larysa Zadorozhnia
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Features of Behavioral Finance in the Digital Economy

The article identifies the main aspects of the digital economy and its impact on financial decisions, in

particular through behavioral factors that shape financial habits and decision-making in the digital environment. The relationship between digital finance and social platforms, automation of financial processes, as well as the role of digital tools in changing consumer behavior are considered. Attention is focused on the importance of adapting behavioral finance theories to new conditions determined by the development of technologies. It is also noted that the digital economy contributes to the emergence of new models of financial services that actively use innovative technologies to improve the accessibility and quality of financial products.

The key principles of the MINDSPACE model and its application to influence financial behavior in the digital environment are characterized. The following components of this model are considered: motivation, information, novelty, trust, social norms, emotions and other factors that determine the perception of financial decisions in the digital environment. The need to integrate such principles into digital financial systems for effective regulation of financial decisions and consumer protection is emphasized. The impact of social networks, digital platforms and automation on financial habits is also considered, and the challenges and opportunities that modern financial regulation faces in connection with the development of technologies are analyzed. It is determined that digital technologies are significantly changing traditional financial systems, creating new opportunities for access to financial services and at the same time increasing risks for consumers.

This particularly concerns the problems of personal data protection and ensuring security in digital financial transactions. It is concluded that to achieve the effectiveness of regulation, it is necessary to take into account not only legal aspects, but also behavioral insights that will help facilitate the adoption of more informed financial decisions in the digital environment. Thus, integrating behavioral theories into digital financial systems is key to building fairer and more efficient financial markets in the future.

digital economy, behavioral finance, financial regulation, MINDSPACE, consumer behavior, financial decision-making, digital platforms.

Одержано (Received) 14.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 01.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

УДК 339.976.2:338.34.055.2:658.5.012.2:005.334 **JEL Classification: Q13, G32**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).92-103

Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
О.В. Шаталов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
В.А. Рябка, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна

Оновлення концепції розвитку аграрних підприємств ЄС за природоохоронними стратегіями (досвід Німеччини)

У статті досліджується досвід Німеччини у напрямі оновлення концепції формування доходів виробників аграрної продукції як практики комбінування сучасних екологічних вимог з традиційними економічними стимулами. Поступовий перехід від інтенсивного виробництва до сталого сільського господарства у цьому випадку знаменується інтеграцією екологічних принципів у процеси виробництва та розробкою механізмів компенсації агровиробникам екологічно дружніх практик. Метою публікації є комплексне дослідження пропозицій щодо оновлення механізмів та інструментів формування доходів фермерів в умовах екологічної трансформації аграрного сектора країни. Аналізуються діючі схеми підтримки аграріїв у процесі впровадження ними практик, що мінімізують негативний вплив сільського господарства на довкілля і сприяють переходу до більш стійких моделей виробництва. Реалізується дослідницький проєкт оцінювання впливу стратегії Green Deal на фінансову стабільність німецьких виробників аграрної продукції, комплексного аналізу політики загальнонаціональної, земельної та громадської підтримки, доступних різновидів субсидій, дотацій та екологічних стимулів.

Стверджується, що спрямовані на забезпечення сталих джерел доходу для реально господарюючих фермерів, одночасно такі, що містять відповіді на виклики та потенційні можливості адаптування господарств первинної ланки до нових екологічних стандартів, запроваджувані природоохоронні стратегії слугують основою для формування рекомендацій щодо шляхів інтегрування ефективних елементів європейської ініціативи до системи регулювання доходів з метою підвищення конкурентоспроможності аграріїв України. Зважаючи на ту обставину, що використання ефективних пілотних практик Німеччини має перспективи суттєвого підвищення рівня стійкості вітчизняного фермерського господарювання до кліматичних змін, визначаються рамкові обмеження щодо використання природоохоронного підходу, який у ідеалі повинен одночасно забезпечувати постійні робочі місця в галузі та зберігати екологічну основу аграрного виробництва, відповідати очікуванням споживачів щодо сталого та здорового ведення господарства. Формуються вимоги до нової парадигми управління процесами формування громадських благ в рамках комбінованої природоохоронної аграрної політики, що спрямовується на виробництво екологічно чистої продукції і отримання належного доходу, незважаючи на сталу та жорстку раціональну конкуренцію

доходи від сільськогосподарського виробництва, природоохоронні стратегії, "зелений курс", спільна аграрна політика Європейського Союзу

Постановка проблеми. Європейський досвід оновлення концепції розвитку аграрних підприємств сьогодні базується на стратегіях, що поєднують сучасні екологічні вимоги з традиційними економічними стимулами. За своєю суттю він відображає поступовий перехід від інтенсивного виробництва до сталого сільського господарства. Основними аспектами такого переходу є інтеграція екологічних принципів у процеси виробництва та розробка механізмів компенсації агровиробникам за екологічно дружні практики. Основними механізмами, які сприяють цьому, є програми екологічних схем (eco-schemes) в рамках Спільної аграрної політики (САР) ЄС. Ці схеми надають підтримку аграріям за впровадження практик, що мінімізують негативний вплив сільського господарства на довкілля і сприяють переходу до більш стійких моделей виробництва. При цьому фермери отримують фінансові заохочення за

© Р.І. Жовновач, О.В. Шаталов, В.А. Рябка, 2024

збереження природних ресурсів, таких як ґрунт, вода та біорізноманіття. Основними підходами та практиками при цьому є:

1. Агророзвиток на основі екосистемних послуг. Європейський Союз активно підтримує концепцію оплати за екосистемні послуги (PES). Це передбачає фінансову компенсацію виробникам за заходи, що спрямовані на захист природи, наприклад, відновлення біорізноманіття, захист водних ресурсів або мінімізацію викидів вуглецю. Так, фермери в Італії та Іспанії можуть отримувати державну компенсацію за збереження традиційних ландшафтів, підтримання природних луків або збереження видів тварин, що перебувають під загрозою.

2. Спільна аграрна політика ЄС (CAP). Оновлена Спільна аграрна політика ЄС (CAP) 2023-2027 років робить особливий акцент на інноваціях та екологічній стійкості. Прямі виплати фермерам тепер враховують екологічні умови, що мають назву "екосхем" і вимагають від них впровадження заходів, спрямованих на охорону природи, а саме, захист ґрунтів, відновлення водних ресурсів, скорочення викидів парникових газів.

3. Інноваційні методи фінансування передбачають, що у деяких країнах ЄС впроваджуються нові фінансові інструменти – "зелені облігації" або інвестиційні програми для підтримки переходу фермерів до стійких аграрних практик, що допомагає збільшити прибутки виробників аграрної продукції, які впроваджують екологічно дружні інновації, наприклад, біогазові установки або системи збереження води.

4. Кліматично адаптовані практики активно впроваджують такі країни, як Німеччина та Франція, тим самим стимулюють фермерів до зниження використання пестицидів та хімічних добрив. Стратегії передбачають компенсації за органічне землеробство, зниження інтенсивності тваринництва, ротацію культур, яка сприяє збереженню біорізноманіття.

5. Впровадження нових технологій відіграє важливу роль у формуванні доходів аграріїв за новими екологічними стандартами. Такі країни, як Нідерланди, є лідерами у використанні точного землеробства та агродронів, що дозволяє скоротити витрати на ресурси та покращити якість землекористування.

6. Система прямих продажів та розвиток локальних ринків заохочують фермерів до розвитку коротких ланцюгів постачання (наприклад, продаж продуктів безпосередньо споживачам). Це дозволяє зосередити більше прибутку у фермерів і водночас сприяє популяризації екологічно чистих продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із офіційних документальних свідчень підтримки методів агроекології, органічного землеробства, точного землеробства та карбонового фермерства є Спільна аграрна політика (CAP) Європейського союзу [6]. CAP передбачає, що 25% прямих виплат фермерам з 2023 до 2027 років мають бути спрямовані на екосхеми, що підкреслює пріоритетність екологічно дружніх підходів в аграрній політиці ЄС. Цей підхід також підтримує досягнення цілей Європейського Зеленого курсу ("Green Deal") [10], стратегії "Farm to Fork" [14], "Biodiversity strategy for 2030" [12], включаючи зниження викидів парникових газів і поліпшення стійкості сільського господарства до кліматичних змін. Фокус також робиться на збалансованому розподілі доходів між аграріями з метою справедливішого розподілу фінансової підтримки (EU competences in the field of climate action), що сприяє стійкому розвитку сільських регіонів і захисту природи [9]. Дослідження свідчать про позитивний вплив таких політик на розвиток сталого сільського господарства, хоча зберігаються регіональні відмінності у рівні виконання цих завдань. Частина українських науковців також активно включається у процеси дослідження проблем інтеграції вітчизняного сільськогосподарського виробництва до європейського аграрного ринку. Хоча одноосібні та колективні праці Андрієнка М. [1],

Вовчака О. [18], Лупенка Ю. [3], Шпикуляка О. [5], окремі рекомендаційні публікації [4], які зосереджують свої дослідницькі інтереси на галузевих технічних та технологічних проблемах євроінтеграції, лише дотично стосуються питань акцептації концептуальних підходів до формування доходів виробників агропромислової продукції у вітчизняній практиці, розроблені їхніми авторами пропозиції представляють науковий та прикладний інтерес з точки зору предмету публікації та поставленого завдання. Поряд з цим, окремим напрямом досліджень визначається напрацювання пропозицій щодо посилення психологічних, організаційних та економічних засад подальшого успішного запровадження європейської політики з огляду на результати SWOT-аналізу сфери [7], подолання доступними засобами (S, O) зафіксованих там слабких сторін (W) та загроз (T).

Окремими дослідниками, місцевими практиками, а також представниками загальноєвропейських установ, що здійснюють регулювання у сфері екологізації сільського господарства, визнається, що нині у Німеччині, як і в інших країнах Європейського Союзу, фіксується кілька важливих невирішених проблем, які перешкоджають сталому розвитку аграрних підприємств в рамках природоохоронних стратегій. Аграрні підприємства часто зіштовхуються з конфліктами щодо балансу між виробничими цілями та вимогами природоохоронних стратегій. Залишаються актуальними проблеми ерозії ґрунтів, забруднення води та водосховищ пестицидами і нітратами. В Німеччині аграрії часто стикаються з фінансовими труднощами при впровадженні нових екологічних технологій. Доступ до системи субсидій для підтримки природоохоронних практик у сільському господарстві Німеччини (зокрема, через спільну сільськогосподарську політику ЄС) не завжди є рівним для всіх фермерів. Прогрес, що пов’язаний із збереженням природних екосистем країни, не усуває у повній мірі постійної загрози знищення природних середовищ через інтенсифікацію сільського господарства та урбанізацію. Питання збереження біорізноманіття, зокрема через невизначеність політичних рішень загальноєвропейського рівня, нестійке використання землі та недостатню інфраструктуру для збереження диких видів, ще довго залишатиметься актуальним. Ці проблеми потребують комплексного підходу для їх вирішення, що включає потужну фінансову підтримку, застосування більш гнучких механізмів регулювання, їх максимальне адаптування до реальних потреб та можливостей локальних аграрних підприємств.

Постановка завдання. Метою публікації є комплексне дослідження пропозицій щодо оновлення механізмів розвитку аграрних підприємств в умовах екологічної трансформації аграрного сектора Німеччини як впливового гравця аграрного ринку ЄС.

Виклад основного матеріалу. Високий рівень централізованого регулювання доходів виробників аграрної продукції Німеччини не лише дозволяє менеджерам державного, земельного та місцевого рівня інтенсивно втручатись у секторальні процеси, але і змушує приналежних до напряму діяльності науковців постійно оновлювати підходи до її вирішення. Підставами для мотивованого втручання є останні дослідження щодо факторів негативного впливу сільського господарювання на оточуюче середовище і показники поточного рівня ефективності адміністративного впливу на діяльність фермерських господарств щодо охорони природи (табл. 1).

Узагальнюючи, зазначимо – значний сумарний негативний вплив на природне середовище та екологічний стан довкілля спричиняють:

1. Ерозія як наслідок інтенсивного використання земель для вирощування монокультур та сільськогосподарських практик, які ігнорують сівозміну, що спричиняє втрату ключового для рослинного покриву родючого верхнього шару ґрунту.

2. Забруднення водних ресурсів азотними та фосфорними добривами, що має за наслідок евтрофікацію – надмірний ріст водоростей і погіршення якості води.

Таблиця 1 – Стан досягнення цілей адміністративного впливу на охорону природи Німеччини у сфері сільського господарства

Природний ресурс	Напрям адміністративного впливу	Мета здійснення, значення цільових показників впливу	Статус досягнення мети
Ґрунти	Рівень забруднення шкідливими елементами	неперевищення критичних значень вмісту у грунтах свинцю (*Pb*), ртуті (*Hg*); небажаний надлишковий вміст поживних речовин та пов'язаного з цим марного/шкідливого росту рослин; небажане підкислення – зниження рівня *pH* під впливом зовнішніх/внутрішніх процесів	не досягнуто
		критичні значення для кадмію (*Cd*) практично не перевищуються; граничні значення забруднення осаду стічних вод та застосування осаду стічних вод (за правилами утилізації органічних відходів) практично не перевищуються	НШДД*
	Ущільнення, механічні пошкодження ґрунту	усунення проблеми (загальне формулювання наводиться у Законі про охорону грунтів – ЗОГ)	НЦЗ**
	Ерозія	досягнення показника згідно класифікації ЗОГ за ступенем водоерозійної загрози (бажане значення – 0,5 т/га на рік, фактичне значення – 2 т/га на рік), подолання наслідків вимивання поживних речовин з верхнього шару ґрунту, виснаження природних ресурсів води	
	Утримання рівня/збільшення вмісту гумусу	загальне формулювання наводиться у ЗОГ	
		заборона спалювання стерні, збереження постійних сіножатей, запровадження сівозмін, вирощування покривних культур	не досягнуто
Біологічне різноманіття	Біорізноманіття та якість ландшафту	індекс (%) загальнонаціональних розмірів популяції репрезентативних видів птахів у основних середовищах існування та типах ландшафту, у т.ч. на землях сільськогосподарського призначення (субіндикатор)	
	Індекс зникаючих видів FFH-Arten***	індекс (%) загальнонаціональних розмірів популяції для окремих видів птахів і тварин у основних середовищах існування та типах ландшафту	
	Природоохоронний статус наявних в країні FFH-Lebensräume****	індекс (%) щодо оцінювання природоохоронного статусу видів у середовищах існування, наведених у додатках II, IV, V Директиви	
	Частка домашніх порід худоби, що знаходиться під загрозою зникнення	відсоток порід худоби, що знаходиться під загрозою зникнення, спрямована на зменшення масштабів загрози	
Клімат	Парникові гази	зменшення викидів газів від заняття сільським господарством на 31-34 %	НЦЗ
Ландшафт	Вигляд ландшафту	збереження різноманітності, унікальності та краси ландшафту	
Повітря	Забруднюючі речовини	обмеження викидів діоксиду сірки, аміаку, неметанових летючих органічних сполук (*Non-Methane Volatile Organic Compaunds*) та оксидів азоту; обмеження максимальних викидів аміаку	
Вода	Азот	максимум 50 мг/літр питної води	
	Фосфор	зниження концентрації в точках накопичення	НШДД
	Засоби захисту рослин	засоби захисту рослин: 0,1 мг/літр питної води для окремих речовин, 0,5 мг/літр для окремих речовин	не досягнуто
	Важкі метали	немає цільового значення для забруднення води	НЦЗ
		граничні значення: забруднення осаду стічних вод важкими металами та іншими речовинами; застосування осадів стічних вод	незрозуміло
	Уран	у приповерхневих ґрунтових водах під полями концентрація у 2 рази вище, ніж під лісами (мета – менше 10 мг/літр)	НЦЗ
	Антибіотики	зниження кількості активних інгредієнтів (зараз – 150) у навколишньому середовищі, переважно воді	
		організування системи заходів щодо моніторингу антибіотиків у ланцюгу "компанії виробники – аптечні заклади – фермери", обов'язкове звітування, починаючи з певного розміру популяції	незрозуміло

Примітки: НШДД* – на шляху до досягнення; НЦЗ** – немає цільового значення; FFH (Fauna-Flora-Habitat-Richtline) -Arten** – різновиди середовищ існування у відповідності до Директиви держав-членів ЄС про збереження природних середовищ існування та диких тварин і рослин; FFH-Lebensräume – тип різновиду середовища існування (81 тип у Німеччині серед наведених у Директиві 231 типу)

Джерело: узагальнено авторами на основі [13]

Потрапляння до водойм хімічних речовин, які входять до складу пестицидів та гербіцидів, загрожують здоров'ю водних екосистем та біорізноманіттю.

3. Викиди парникових газів у процесі виробництва продукції тваринництва та використання техніки. Виробництво м'яса та молочних продуктів сприяє викидам парникового газу метану CH□. Гниття органічних матеріалів та обробка органічних відходів, енергозатратне сільське господарство, використанням техніки на викопному паливі підвищують рівні викидів вуглекислого газу CO□.

4. Вирубка лісів веде до зменшення площ лісових екосистем, втрати біорізноманіття та порушення природних водних циклів, сприяє негативним змінам клімату.

5. Втрати біорізноманіття, витіснення природних екосистем, зменшуючи різноманіття видів рослин, тварин, комах, птахів та інших видів, що залежні від природних екосистем.

6. Забруднення повітря аміаком та оксидами азоту під час обробки земель та внесення добрив спричиняє кислотні дощі та погіршує якість повітря.

7. Засолення ґрунтів внаслідок неправильного зрошування сільськогосподарських угідь або використання води з високим вмістом мінералів знижує їхню родючість та ускладнює подальше використання для вирощування культур.

8. Зміна гідрологічних циклів внаслідок впливу сільськогосподарських систем інтенсивного зрошування з пов'язаним виснаженням природних водних ресурсів, значним перевищенням їхнього природного поповнення.

Зафіксовані підсумки аналізу стану досягнень цілий адміністративного впливу на активність щодо природоохоронної діяльності у сфері сільського господарства Німеччини підтверджуються результатами проведеного SWOT-аналізу стану аграрної політики з позицій заходів захисту природи та навколишнього середовища [13].

За результатами аналізу зафіксовано слабкі сторони (Weaknesses) у означеному напрямі діяльності:

– домінування прагматичної доктрини отримання доходу ціною ігнорування існуючих проблем захисту природи та навколишнього середовища;

– завищені вимоги до можливості приймати участь у природоохоронній політиці;

– інституційна недоступність впливу на формування сфери аграрної політики для суб'єктів охорони довкілля та природи;

– орієнтація на інтенсифікацію та інспіровану нею продуктивність, нечіткі цілі, нерівний розподіл, побічні ефекти «хвильового поширення» на більш залежні країни;

– низька ефективність заходів, загроза надкомпенсації при вирішення проблеми;

– недоліки регулятивного законодавства про охорону природи та навколишнє середовище (відсутність або неадекватність мінімальних вимог, процедур впровадження, неефективність механізмів контролю та санкцій);

– складні процеси прийняття рішень і складання програм агроекологічних та кліматичних заходів, складність механізмів забезпечення «орієнтації на результат», відсутність міжгалузевого підходу до комплексного управління ландшафтом та ресурсами, конкуренція за кошти, ризики в системі контролю та виділення коштів;

– неповнота баз даних, надлишковість адміністративних зусиль;

– повільні процесі навчання, високий поріг участі;

– брак ресурсів для успішного подолання системних ризиків (зоонозні інфекції, антибіотики) та нових викликів (клімат, вода, біорізноманіття).

Також ідентифіковано існуючі загрози (Threats) у вигляді:

– кризи державних бюджетів, загострення боротьби за розподіл фінансових коштів бюджету ЄС;

– негативних наслідків політики низьких процентних ставок (підвищення цін на землю, надмірний тиск на інтенсивні засоби підвищення врожайності землі) та аналогічних наслідків у законодавчій базі (часткова втрата можливостей запровадження галузевих стратегії охорони природи та навколишнього середовища);

– антропогенних змін агроекосистем – погіршення клімату, втрати біорізноманіття, пошкодження ґрунту, появи інвазивних шкідників (комах) тощо;

– усталення підходу «status quo» та політичної підтримки повернення до продуктивістської парадигми формування доходів аграріїв;

– підвищення рівня поляризації політичного клімату із можливою радикалізацію та більш конфронтаційними формами дій і протесту зі сторони зацікавлених суб'єктів;

– надмірної централізації інформаційної влади, потенційних зловживань Dig Data.

У намаганні забезпечити адекватну ідентифікованим слабкостям та існуючим загрозам практику природоохоронної діяльності сьогодні налаштовується багаторівневий механізм формування доходів виробників аграрної продукції Німеччини (табл. 2).

Таблиця 2 – Напрями, механізми та джерела фінансування очікуваних оновлень системи формування доходів фермерських господарств у сільському господарстві Німеччини

Елемент	Механізм	Фінансування	Мета
1	2	3	4
Основні заходи щодо захисту екології та охорони природи	Винагорода на основі нарахування балів за заходи з доданою вартістю для процесів збереження природи та навколишнього середовища незалежно від місця розташування; вибір зі списку заходів; мінімальна кількість балів для отримання бонусу	Повністю фінансується ЄС	Підвищення рівня захисту навколишнього середовища та клімату всіма компаніями
Винагорода за збереження ландшафту	Надбавка за площу на основі даних дистанційного зондування та VeKoS-Daten, класифікована відповідно до щільності та екологічної цінності структурних елементів		Захист існуючих, багатих, структурованих ландшафтів, збереження біологічного різноманіття
Бонус за управління	Премія, визначена на рівні поля в місцях, де використання землі зазвичай не покриває витрати через складні умови ведення господарства	Сума премії розподіляється залежно від ступеня складності господарювання у відповідному місці	Збереження різноманітного ландшафту в конкретних регіональних умовах
Екологічні та кліматичні програми	Винагородження ініціативних та добровільних заходів підприємства щодо охорони природи та навколишнього середовища	Співфінансування з боку ЄС та країн-учасниць	Цілеспрямоване покращення охорони природи, навколишнього середовища і клімату

1	2	3	4
Програма співробітництва сільського господарства та сфери захисту оточуючого середовища	Сприяння регіональному співробітництву, яка розробляє та впроваджує інтегроване природокористування ландшафтом та ресурсами; нагородження відбувається у конкурсному процесі	Спочатку на національному рівні, наприклад, як програма пілотних або демопроектів; пізніше, за необхідності, спів-фінансування з боку ЄС та країн-членів	Розвиток та інтеграція комплексного управління ландшафтами та ресурсами на регіональному рівні; сприяння налагодженню контактів, процесам навчання та співпраці між учасниками процесу
Інноваційна ініціатива для сталого розвитку ринків формування доданої вартості	На додаток до всього, комунікаційні компанії для споживачів; просування ланцюжків вартості, заснованих на стійкому виробництві; запровадження єдиної загальноєвропейської системи маркування	Національна програма або частина спільного проєкту (GAK*)	Покращення базових умов для бізнес-моделі, що базується на сталому розвиткові
Упорядкування мінімальних правових стандартів	операціоналізація нечітких правових термінів, встановлення обов'язкових цільових значень, ефективний контроль, ефективні санкцій у разі порушенняі	Як частина звичайного фінансування процесу управління федеральним урядом або громадою	Послідовне впровадження принципу "забруднювач платить", усунення недоліків впровадження
Флангові заходи	Інвестиції у цифрову інфраструктуру	GAK	Полегшення моніторингу
	Практичні дії, орієнтовані на суспільні інтереси, фінансування державою досліджень, покращення передачі знань; консалтинг, навчання та підвищення кваліфікації, підтримка корпоративних інвестицій та інновацій	Федеральна земля, громада, GAK	Покращення процесу передавання знань
Скоординоване впровадження сільськогосподарської, екологічної та природоохоронної політики	Лідирування за предметною близькістю; процеси планування та реалізації, орієнтовані на конкретні кінцеві результати	Як частина звичайного фінансування процесу управління федеральним урядом або громадою	Покращення співпраці та процесів навчання між учасниками процесу; підвищення рівня адаптивності

Примітки: GAK* – Федеральна програма "Gemeinschaftsaufgabe "Verbessung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes"" ("Покращення структури сільського господарства та захисту природи")
Джерело:узагальнено авторами на основі [13]

Для сімейної ферми з органічним виробництвом Німеччини типовою є наступна структура: 50-60% – дохід від продажу біо-продукції, 30-40% – субсидії та екологічні доплати, 5-10% – додаткові доходи [7; 8; 11; 15; 17]. Німецькі фермери, які займаються випуском продукції тваринництва, отримують частину своїх доходів у вигляді спеціальних екологічних виплат за підтримку сталого виробництва та дотримання вимог стратегій на кшталт Green Deal, включаючи зниження впливу на довкілля. Окремі фермери залучається до переробки продукції – сир, ковбаси, йогурти тощо, що

дозволяє їм отримувати додатковий дохід за рахунок збільшення доданої вартості продукції. Дотриманні європейських стандартів з охорони здоров'я та захисту тварин, які є доволі суворими, також гарантує отримання фермерами дотацій або компенсацій. Окремі фермери інвестують кошти у відновлювані джерела енергії (біогазові установки, сонячні панелі), що дозволяє отримувати додатковий дохід від продажу електроенергії. Для модернізації свого виробництва вони можуть отримувати гранти та пільгові кредити від держави та ЄС, які спрямовуються на розвиток інновацій у сфері тваринництва та покращення екологічних стандартів.

Спостерігаючи таку картину формування системи доходів, ми можемо сформулювати основні вимоги до вітчизняних виробників-аграріїв, що мають за мету інтегруватись до ринку ЄС. У стратегічній перспективі, перехід на вимоги до виробництва продукції за стандартами ЄС, передбачає необхідність адаптування у практику діяльності цілого ряду специфічних особливостей європейської аграрної політики на середньострокову перспективу (табл. 3).

Таблиця 3 – Пов'язані з реформування системи доходів аспекти основних стратегій інтегрування сільськогосподарського виробництва України до аграрного ринку ЄС

Напрям інтегрування	Зміст інтеграційних заходів
1	2
Економічне забезпечення	
Підвищення якості продукції та відповідність європейським стандартам	Гармонізація стандартів Сертифікація продукції Підвищення екологічних стандартів
Розвиток інфраструктури та логістики	Розвиток логістичних ланцюгів і транспортної інфраструктури Покращення системи використання логістичних комплексів для зберігання зерна, охолодженої продукції та продукції тривалого терміну зберігання Зниження логістичних витрат, зменшення вартості транспортування продукції, підвищення прибутковості господарювання для агровиробників
Диверсифікація аграрної продукції	Урізноманітнення продукції за рахунок диверсифікування товарів, вирощування нових культур (ягоди, нішеві продукти), продуктів з високою доданою вартістю Підтримка органічного виробництва
Поглиблення торговельних відносин та підтримка експорту	Поглиблення Зони вільної торгівлі (ЗВТ) між Україною та ЄС з метою подолання торговельних бар'єрів Маркетингові кампанії в ЕС, промоція української продукції на міжнародних виставках, форумах та інших заходах як якісної та конкурентоспроможної з метою пошуку нових партнерів Підтримка малого та середнього бізнесу, усунення обмежень для самостійного виходу на європейський ринок, надання фінансової, консультаційної, навчальної підтримки для інтеграції до міжнародної торгівлі
Фінансування та інвестиції в аграрний сектор	Забезпечення доступу до дешевих та довгострокових фінансових ресурсів, кредитів та інвестицій від міжнародних фінансових організацій (EBRD, Європейський інвестиційний банк) Інвестування в технології та інновації в аграрному секторі (AgriTech), цифровізація виробничих процесів та використання сучасного обладнання з метою підвищення рівня конкурентоспроможності
Організаційне забезпечення	
Стратегічне партнерство та дипломатичне лобіювання	Поглиблення співпраці з ЄС, участь у спільних проектах з ЄС у сфері аграрного розвитку та безпеки харчових продуктів Лобіювання інтересів українських виробників з метою нарощування обсягів експорту, активна дипломатія та комунікацію з країнами ЄС для зменшення квот і тарифних бар'єрів

1	2
Реформування та підтримка політики сільського господарства	Реформа земельної політики, запуск ринку землі, що дозволяє здійснювати купівлю-продаж сільськогосподарських угідь, сприяє залученню іноземних інвестицій, ефективному використанню земельних ресурсів Стимулювання розвитку малого та середнього фермерства, реалізація програм підтримки виробників через надання субсидій та здійснення інвестицій в інфраструктуру Розвиток кооперації між малими і середніми виробникам з метою зниження витрат, покращення якості продукції, що постачається до аграрного ринку ЄС
Психологічне забезпечення	
Розвиток людського капіталу	Навчання та підвищення кваліфікації фермерів у царині управління підприємствами, впровадження нових технологій та підвищення рівня знань у сфері стандартів ЄС Партнерства з європейськими аграрними університетами та науковими центрами у питаннях впровадження інноваційних рішень

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1; 2; 3; 4; 5; 18]

Вітчизняними дослідниками до них віднесено: розроблення регулятивними органами з огляду на довгострокову перспективу приєднання до європейського аграрного ринку критеріїв та стандартів перерозподілу очікуваних компенсацій, що враховують ступень залучення фермерських господарств до природоохоронних заходів та локальні умови господарювання; розроблення та впровадження компромісних практик поєднаного одночасного застосування раціональних галузевих політик доходів з логікою перерозподілу та здійснення винагороди за суспільні блага; розроблення на державному рівні екологічно, економічно та соціально стійкої стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва; врахування новітніх підходів до запровадження засад поведінкової економіки Р. Талера [16]; вирішення нагальних проблем галузевого трансакційного ціноутворення.

З точки зору необхідності вирішення наявних розбіжностей між сільським господарством і охороною природи оновлення стосуються усунення проблем, які фіксують факт, що аграрні підприємства часто зіштовхуються з конфліктами щодо балансу між виробничими цілями та вимогами природоохоронних стратегій. Зокрема, збереження біорізноманіття, зменшення використання пестицидів, добрив та інших хімічних засобів суперечать вимогам щодо підвищення ефективності виробництва та економічної вигоди аграріїв. Крім того, Німеччина вже має труднощі з дотриманням європейських вимог щодо захисту природи та навколишнього середовища в сільськогосподарському секторі.

Одним із перспективних підходів до оновлення концепції природоохоронної діяльності в аграрному секторі є впровадження стратегії, спрямованої на максимізацію суспільної користі від сільськогосподарської діяльності. Це особливо актуально в умовах відкритої ринкової економіки, стрімкого розвитку технологій та динамічних змін у соціальній сфері. Німеччина наполегливо формулює перспективу діяльності аграрного сектору економіки, що базується на розумінні того, чого саме, окрім виробництва сировинної продукції, суспільство очікує від сільського господарства та якої підтримки можуть очікувати взамін фермери. Управління в рамках складної аграрної політики має дозволити їм виробляти екологічно чисту продукцію та отримувати належний дохід від своїх послуг для загального блага, незважаючи на сталу та раціональну конкуренцію.

З метою вирішення проблем ерозії ґрунтів, забруднення води та забруднення водосховищ пестицидами і нітратами, які понині залишаються актуальними, в Німеччині застосовуються різні політики для зменшення цих негативних впливів. Однак проблема контролю за використанням водних ресурсів і підтримки здоров’я ґрунтів все ще залишається невирішеною, адже аграрії часто стикаються з фінансовими

труднощами при впровадженні нових екологічних технологій. Забруднення ґрунтових вод нітратами є занадто високим у багатьох сільськогосподарських регіонах. У той же час соціальні вимоги до прозорості, добробуту тварин, захисту навколишнього середовища та збереження біологічного різноманіття постійно підвищуються. До цього додається тиск міжнародної торгівлі за участі сільськогосподарською країни, що розвиваються, що часто має проблемні наслідки для зваженого землекористування, захисту навколишнього середовища, продовольчої безпеки та розвитку малих фермерських господарств.

Високі витрати на впровадження новітніх екологічних технологій та стійких методів ведення сільського господарства, таких як точне землеробство, часто вимагає великих капіталовкладень. Багато малих та середніх аграрних підприємств не мають достатніх ресурсів для реалізації цих інвестицій. Зважаючи на зростання конкуренції, оновлення концепції природокористування в аграрному секторі враховує, що фермери змушені постійно розвивати свій бізнес із високими інвестиційними ризиками.

Важливим аспектом є оновлення концепції забезпечення рівномірного доступу до екологічних субсидій. Хоча Німеччина має розвинену систему субсидій для підтримки природоохоронних практик у сільському господарстві (зокрема через спільну сільськогосподарську політику ЄС), доступ до цих субсидій не завжди є рівним для всіх фермерів. Окремі аграрії просто не мають достатнього досвіду чи можливостей для подачі заявок на отримання субсидій, що призводить до нерівномірного розподілу фінансових ресурсів. При цьому недостатня увага акцентується на тій обставині, що відбувається суттєва зміна ролі фермерських господарств у розвитку села – як джерела доходів, соціальної опори і ландшафтного дизайнера. Невирішені проблеми генерування нового класу “фермерів як кіберселян”, в цілому потребують оновлення підходів, що в кінцевому результаті має одночасно забезпечити появу значної кількості постійних високотехнологічних робочих місць в галузі із максимально широким залученням штучного інтелекту та зберегти екологічну основу аграрного виробництва. Це найкращим чином відповідає очікуванням споживачів щодо сталого та здорового ведення аграрного господарства. Однак на заваді цьому постає поточна практика фінансування аграрного виробництва, що реалізується, першочергово, як галузева політика доходів. Негативні наслідки для довкілля та природи пов’язуються з тим, що значна частина коштів компенсації природоохоронних заходів дістається не фермерам, а надходить до крупних землевласників внаслідок підвищення ними цін на землю та оренду. Лише невелика частина державних сільськогосподарських виплат слугує для компенсації соціально значимих природоохоронних послуг. Це недостатньо протидіє негативному впливу звичайних виробничих процесів на ґрунт, воду, клімат, ландшафт, повітря та біологічне різноманіття.

Проблеми зі збереженням біорізноманіття. Незважаючи на прогрес, пов’язаний із збереженням природних екосистем, існує постійна загроза знищення природних середовищ через інтенсифікацію сільського господарства та урбанізацію. Питання збереження біорізноманіття, зокрема через нестійке використання землі та недостатню інфраструктуру для збереження диких видів, залишається на порядку денному. Оновлення концепції господарювання відбувається у напрямі запровадження ефективних та гнучких інструментів. До них відносяться бонуси за ландшафтне різноманіття та базові заходи в агроекології та захисту клімату, що забезпечують зменшення обсягів бюрократичних зусиль для ведення сільського господарства та аграрного адміністрування. Регіональні сільськогосподарські програми, програми захисту навколишнього середовища та клімату, що засновані на цих вимогах, а також нова програма співробітництва в галузі охорони природи та оточуючого середовища ще не в повній мірі забезпечують якісне надання важливих екосистемних послуг та не

завжди сприяють налагодженню контактів за участі зацікавлених сторін. Крім того, регуляторне законодавство слід більш цілеспрямовано орієнтувати на всебічне забезпечення практик дотримання мінімальних природоохоронних стандартів та їхнє постійне розширення. Це означає, що програма інновацій, активний діалог зі споживачами, практичні дослідження мають допомагати розвивати ринки з доданою вартістю для екологічно чистих продуктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, комплексне дослідження пропозицій щодо оновлення механізмів розвитку аграрних підприємств в умовах екологічної трансформації аграрного сектора Німеччини, як впливового гравця аграрного ринку ЄС, засвідчує, що сьогодні сільське господарство Німеччини перебуває в стані екологічного потрясіння. Лібералізація та відкриття європейського ринку для нових асоційованих членів, нові технології та зростання попиту з боку зростаючого населення світу відкривають величезні можливості для розвитку. Перспективним напрямом оновлення концепції природоохоронної діяльності у сфері аграрного виробництва є запровадження стратегії максимізації суспільної користі від сільськогосподарської діяльності в умовах відкритих ринків, швидких технологічних і соціальних змін.

Водночас зростають численні виклики. Поряд з зазначеними глобалізаційними, залишаються частково невирішеними важливі проблеми, які перешкоджають сталому розвитку аграрних підприємств в рамках підвищення попиту на розроблення та використання конкурентних природоохоронних стратегій. Невизначеність у політичних рішеннях щодо аграрних субсидій, вимог до екологічних стандартів і стратегії сталого розвитку продовжують створювати атмосферу невизначеності для аграрних підприємств. Це сповільняє адаптацію до нових природоохоронних вимог, оскільки аграріям важко передбачити, які конкретні зміни впливатимуть на їх діяльність у віддаленій перспективі.

Невирішені проблеми оновлення концепції розвитку аграрних підприємств нинішніх (Німеччина) та перспективних (Україна) членів аграрного ринку ЄС за природоохоронними стратегіями визначаються нами у якості перспективних для проведення наступних наукових пошуків. Одночасно, виявлені проблеми та шляхи перспективної діяльності мають стати дороговказом не лише для державного аграрного менеджменту української держави, але і орієнтиром для вітчизняних виробників агропромислової продукції за суворими, але належно фінансованими у випадку належного дотримання європейськими стандартами.

Список літератури

1. Андрієнко М., Шако В. Аналіз і адаптація кращих європейських практик щодо реалізації державної екологічної політики на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 19. URL: http:// www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/12.pdf (дата звернення 30.09.2024).
2. Жовновач Р., Шаталов О., Богутенко Ю., Соколенко А. Особливості стратегування розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. 2022. С. 109-119. URI: https://www.chumachenko-readings.org (дата звернення 29.09.2024).
3. Лупенко Ю. Сучасний стан та перспективи міжнародної інтеграції аграрного сектору України: завдання агроекономічної науки. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 6-10.
4. Настанови з сертифікації сільгоспвиробників відповідно до добровільного стандарту GlobalG.A.P. Київ. 2015. 43 с. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KT4T.pdf (дата звернення 30.09.2024).
5. Шпикуляк О., Пугачов М., Ксенофонтова К. Розвиток підприємницької діяльності фермерських господарств на Засадах Європейського зеленого курсу за інституційного впливу умов воєнного стану. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 275-282. URL: https://doi.org/10.32782/dees.11-45 (дата звернення 4.10.2024).
6. agriculture.ec.europa.eu URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27_en (дата звернення 30.09.2024).

7. bauernverband.de URL: https://www.bauernverband.de (дата звернення 30.09.2024).
8. bmel.de URL: https://www.bmel.de (дата звернення 30.09.2024).
9. climate.ec.europa.eu URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-competences-field-climate-action_en (дата звернення 30.09.2024).
10. commission.europa.eu URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення 30.09.2024).
11. ec.europa.eu URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення 30.09.2024).
12. environment.ec.europa.eu URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en (дата звернення 30.09.2024).
13. Feindt P.H., Krämer Ch., Früh-Müller A., Heißenhuber A., Pahl-Wostl C., Purnhagen K.P., &Thomas F. et. al. Ein neuer Gesellschaftsvertrag für eine nachhaltige Landwirtschaft. Wege zu einer integrativen Politik für den Agrarsektor. Springer Berlin, Heidelberg. 2019. 323 s.
14. food.ec.europa.eu URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (дата звернення 30.09.2024).
15. mi-informiert.de URL: https://www.ami-informiert.de (дата звернення 30.09.2024).
16. Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press, 2008. 293 p.
17. thuenen.de URL: https://www.thuenen.de (дата звернення 30.09.2024).
18. Vovchak O., Dziurakh Yu., Kulyniak I., Halkiv L., Rachynska H. Economic mechanism of state regulation of the investment activity in agriculture financial and credit activity: problems of theory and practice. *Фінансово- кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 3(44). URL: https://www.researchgate.net/publication/361893766_economic_mechanism_of_state_regulation_of_the_investment_activity_in_agriculture (дата звернення 27.09.2024).

References

1. Andrienko, M., & Shako, V. (2017). Analysis and adaptation of the best European practices regarding the implementation of state environmental policy at the regional level. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 19 http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/12.pdf [in Ukrainian].
2. Zhovnovach, R., Shatalov, O., Bohutenko, Yu., & Sokolenko A. (2022). Peculiarities of strategizing the development of domestic agricultural enterprises. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia i praktyka. Chumachenkivski chytannia: zbirnyk naukovykh prats*, 109-119 https://www.chumachenko-readings.org [in Ukrainian].
3. Lupenko, Yu. (2015). Current state and prospects of international integration of the agricultural sector of Ukraine: tasks of agro-economic science. *Ekonomika APK*, 6, 6-10 [in Ukrainian].
4. *Guidelines for certification of agricultural producers in accordance with the voluntary standard GlobalG.A.P*. (2015). 43 p. https://pdf_docs/PA00KT4T.pdf [in Ukrainian].
5. Shpykulyak, O., Pugachev, M., &Ksenofontova K. (2024). Development of entrepreneurial activity of farms on the basis of the European Green Course under the institutional influence of martial law conditions. *Digital economy and economic security*, 2 (11), 275-282 https://doi.org/10.32782/dees.11-45 [in Ukrainian].
6. agriculture.ec.europa.eu (2024). https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27_en [in English].
7. ami-informiert.de (2024). https://www.ami-informiert.de [in German].
8. bauernverband.de (2024). https://www.bauernverband.de [in German].
9. bmel.de (2024). https://www.bmel.de ([In In German].
10. climate.ec.europa.eu (2024). https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-competences-field-climate-action_en [in English].
11. commission.europa.eu (2024). https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en [in English].
12. ec.europa.eu (2024). https://ec.europa.eu/eurostat [in English].
13. environment.ec.europa.eu (2024). https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en [in English].
14. Feindt, P.H., Krämer, Ch., Früh-Müller, A., Heißenhuber, A., Pahl-Wostl, C., Purnhagen K.P., &Thomas F. et. al. (2019). *Ein neuer Gesellschaftsvertrag für eine nachhaltige Landwirtschaft. Wege zu einer integrativen Politik für den Agrarsektor*. Springer Berlin, Heidelberg. 323 s. [in German].
15. food.ec.europa.eu (2024). https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en [in English].
16. Thaler, R.H., &Sunstein C.R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness.* Yale University Press. 293 p. [in English].
17. thuenen.de (2024). https://www.thuenen.de [in German].

18. Vovchak, O., Dziurakh, Yu., Kulyniak, I., Halkiv, L., &Rachynska, H. (2022). Economic mechanism of state regulation of the investment activity in agriculture. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3 (44). https://www.researchgate.net/publication/361893766_economic_mechanism_of_state_regulation_of_the_investment_activity_in_agriculture [in English].

Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor of Economic Sciences,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Oleksandr Shatalov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Viacheslav Riabka, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro,Ukraine

Updating the Concept of Development of EU Agricultural Enterprises by Environmental Strategies (German Experience)

The article examines the experience of Germany in the direction of updating the concept of income formation of agricultural producers as a practice of combining modern environmental requirements with traditional economic incentives. The gradual transition from intensive production to sustainable agriculture in this case is marked by the integration of environmental principles into production processes and the development of mechanisms for compensating agricultural producers for environmentally friendly practices. The purpose of the publication is a comprehensive study of proposals for updating the mechanisms and tools for generating farmers' incomes in the context of ecological transformation of the country's agricultural sector.

The current schemes of support for farmers in the process of implementing practices that minimize the negative impact of agriculture on the environment and contribute to the transition to more sustainable production models are analyzed. A research project is being implemented to assess the impact of the Green Deal strategy on the financial stability of German agricultural producers, a comprehensive analysis of the policy of national, land and public support, available types of subsidies, and environmental incentives. It is argued that aimed at providing sustainable sources of income for real farmers, at the same time containing answers to the challenges and potential opportunities for adaptation of primary care farms to new environmental standards, the introduced environmental strategies serve as the basis for the formation of recommendations on ways to integrate effective elements of the European initiative into the income regulation system in order to increase the competitiveness of Ukrainian farmers. Taking into account the fact that the use of effective pilot practices in Germany has prospects for a significant increase in the level of resilience of domestic farming to climate change, framework restrictions on the use of the environmental approach are defined, which ideally should simultaneously provide permanent jobs in the industry and preserve the ecological basis of agricultural production, meet consumer expectations for sustainable and healthy farming. Requirements for a new paradigm of management of the processes of formation of public goods within the framework of a combined environmental agrarian policy, aimed at the production of environmentally friendly products and obtaining a proper income, despite stable and tough rational competition, are being formed

revenues from agricultural production, environmental strategies, the Green Deal, the European Union's common agricultural policy

Одержано (Received) 05.10.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 23.11.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 332.2:332.36 **JEL Classification: Q15, Q18**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).104-118

І.А. Ясінецька, проф., д-р екон. наук
Т.М. Кушнірук, доц., канд. екон. наук
О.С. Харченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Подільський державний університет, м. Кам'янець-Подільський, Україна

Закономірності сталого розвитку землекористування з огляду на його категорії та критерії

У статті обґрунтовано закономірності сталого розвитку землекористування в контексті дефініції та критеріїв його економічних категорій з метою поглиблення розуміння взаємодії природних і соціальних законів та їх врахування при організації раціонального, сталого та ефективного використання земельних ресурсів у суспільстві. Констатовано взаємозалежність між такими категоріями, як «розвиток», «стабільність», «системна стійкість», «модернізація», «інвестиції» та «інновації», а також надано визначення та зміст кожної з них у контексті землекористування. Доведено, що ці категорії взаємопов'язані та в своїй органічній єдності сприяють процесу модернізації системи, а в поєднанні з діалектичною категорією «розвиток» гарантують сталий розвиток системи землекористування.

Визначено критерії для кожної категорії та відповідно сформульовано критерії оцінки системи сталого землекористування. Встановлено, що розвиток системи землекористування характеризується циклічністю і відбувається по висхідній спіралі.

Надано пропозиції щодо модернізації системи землекористування, яку доцільно здійснювати за її структурною організацією та аспектами управління використанням земель, що дасть змогу визначити пріоритетні напрями нововведень, оптимально розподілити інші необхідні ресурси, особливо інвестиційні, обґрунтувати їх ефективність та досягти синергічного ефекту від модернізації.

категорії, критерії, модернізація, інвестиції, інновація, система, землекористування, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Сталий розвиток людства на сучасному соціально-економічному етапі залежить від раціонального використання природних ресурсів, передусім, земельних, що є основою для функціонування майже всіх галузей промисловості та територіальною базою для розміщення і життєдіяльності населення. Зважаючи на велике значення земельних ресурсів для держави, вони повинні використовуватися раціонально та ефективно, а родючість ґрунтів, які є її незамінним багатством, повинна бути збережена для майбутніх поколінь. У цьому контексті питання формування сталих природно-антропогенних систем потребує вирішення з урахуванням існуючих умов. Отже, для досягнення сталого розвитку необхідно окремо формувати сталі системи, в тому числі і стале землекористування. Основними завданнями сталого землекористування є підвищення ефективності землекористування при забезпеченні адаптації сільського господарства до місцевих умов та запобігання негативному впливу історично сформованих систем землекористування.

Аналіз досліджень землекористування показує, що значення використовуваних термінів змінювалося на різних етапах історії, за різних економічних режимів і в різних наукових дисциплінах. Нові теорії, зокрема концепція сталого розвитку, пропонують нові підходи до визначення процесів землекористування, в тому числі сталого землекористування. Тому науковці часто стикаються з проблемою вибору термінів, критеріїв та категорій для опису цих процесів. Це питання є особливо важливим для України, де формується законодавча база та розробляються програми з питань землекористування. У цьому контексті важливо мати чіткі та однозначні терміни для визначення категорій та критеріїв. Сучасна наукова практика використовує декілька діалектичних та економічних категорій для відповіді на питання «як». Вони

© І.А. Ясінецька, Т.М. Кушнірук, О.С. Харченко, 2024

характеризують спосіб використання земельних ресурсів та інтерпретують закономірності сталого розвитку землекористування. Найпоширенішими з них є «модернізація», «інвестиції» та «інновації».

З огляду на зазначене вище, важливо встановити відповідні категорії та визначити критерії для розвитку системи сталого землекористування, що вплине та структуру наукових знань як у фундаментальних, так і в прикладних науках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії та практики сталого розвитку землекористування внесли провідні українські вчені: Т. Васильєва, О. Чигрин, О. Івахненко, Л. Гунько, Ю. Коваленко, Х. Махмудов, В. Ващенко, Т. Мацибора, О. Николюк, П. Пивовар, Р. Назаркіна, Т. Стольнікович, М. Богонос, І. Ясіновська, Т. Кушнірук, О. Лобанова, А. Третяк, Т. Прядка, Н. Капінос та ін.

Дослідження проблематики організації раціонального використання земель для всіх населених пунктів України знайшли своє відображення у науковій праці [15]. За словами автора, це головне соціально-економічне завдання територіальної громади, органів місцевого самоврядування та суспільства. Когортою вчених [3; 6; 7; 13] розглядаються аспекти формування та розвитку системи землекористування України. У цьому контексті, автори [1; 4] констатують, що в умовах інноваційної економіки ця система є недостатньо ефективною як в економічному, так і екологічному аспектах використання земельних ресурсів – потрібна модернізація всіх складових частин системи. Водночас це повною мірою стосується й сталого розвитку землекористування, яке загалом із природокористуванням є складовою частиною економіки країни [2]. Сталий розвиток землекористування, тобто перехід від існуючої мало ефективної моделі до моделі сталого землекористування, згідно з твердженням авторів [12], визначає необхідність попереднього дослідження основних його діалектичних та економічних категорій. Природна та соціально-економічна сутність землекористування передбачає виокремлення його діалектичних та економічних категорій, де серед перших – розвиток, стабільність, стійкість систем, в той час як економічні категорії – це теоретичне (абстрактне) вираження основних сторін виробничих відносин, згідно досліджень [5]. Заслуговує на увагу робота [18], присвячена питанню інвестування аграрно-продуктового виробництва України як важливого драйвера формування, розвитку і реалізації людського капіталу і національної економіки загалом.

Проте для того, щоб зрозуміти закони природознавства та економічні закони, що діють у сфері землекористування, і свідомо застосовувати їх з метою організації раціонального, сталого та ефективного використання суспільством земельних ресурсів, необхідне додаткове дослідження діалектичних та економічних категорій, оскільки цій тематиці усе ще приділяється недостатньо уваги..

Постановка завдання. Метою даної роботи є обґрунтування закономірностей сталого розвитку землекористування з огляду на дефініції та критерії його економічних категорій з метою поглиблення розуміння взаємодії природних і соціальних законів та їх врахування при організації раціонального, сталого та ефективного використання земельних ресурсів у суспільстві.

Виклад основного матеріалу. Землекористування є одним з найважливіших елементів управління навколишнім середовищем. Суспільство має використовувати земельні ресурси для свого збереження та розвитку. У широкому розумінні землекористування – це соціально-економічне явище, яке розвивається за діючими законами природи і суспільства, у вужчому – об’єктивний неперервний багатоцільовий, керований процес використання суспільством земельних ресурсів. Землекористування в суспільстві – це певною мірою впорядковане і контрольоване використання землі, тобто система. Як і будь-яка система, землекористування є впорядкованою множиною

елементів, які взаємопов'язані, з'єднані та утворюють певну цілісність і єдність. Керовані системи землекористування – це складні матеріальні та абстрактні системи, що включають підсистеми земельних ресурсів (матеріальні) та управління землекористуванням (абстрактні). Складність систем землекористування зумовлена такими системними характеристиками, як їхня цілісність і єдність, багатофункціональна роль землі в суспільстві, форми власності на землю та різноманітність організаційно-економічних форм землекористування і управління. Система землекористування є відкритою до зовнішнього середовища і сама є підсистемою системи природокористування (як системи вищого порядку), яка має певний вплив на систему землекористування.

Для дослідження цього питання використано системний підхід та метод аналізу складних систем, оскільки землекористування зі структурної, організаційної та функціональної точок зору є складною матеріальною та абстрактною системою. Сталий розвиток землекористування об'єктивно розглядається як компонент розвитку природокористування, економіки і суспільства загалом, а тому категорії сталого використання земельних ресурсів мають свою специфіку, хоча закономірно випливають із загальних категорій розвитку. Розглянемо сутність та критерії категорій сталого землекористування.

Системи землекористування є динамічними і постійно розвиваються, і цей стан речей є фундаментальним і постійним. Тому «розвиток» є однією з найважливіших категорій систем землекористування і заслуговує на окреме дослідження. Загалом під розвитком соціальної системи розуміють зміну певного характеру, яка є однією з багатьох змін, що призводить до оновлення системи, її структурного та функціонального змісту. З погляду філософії інформаційного суспільства, «розвиток» означає процес надбання структурної інформації й розглядається в координатах ентропії – інформації. Інформація при цьому розуміється як міра порядку в координатах рівня організованості або дезорганізованості системи, відповідно, ентропія – як міра безладу. Існує два типи розвитку: еволюційний та революційний. Еволюційний розвиток – це накопичення кількісних змін, зміст яких полягає в поступовому переході до нової якості, прогресивному і безперервному оновленні системи на основі минулого досвіду. Революційний розвиток системи відбувається стрибкоподібно за відносно короткий проміжок часу і зазвичай пов'язаний з руйнуванням традиційних основ системи.

У науковій літературі еволюція розглядається як поєднання багатьох рудиментарних процесів, напрям яких і характер взаємозв'язків змінюються з часом. У координатах такої еволюції існує біологічна та нежива природа і частково первісне суспільство. Це так звана природна еволюція. З поступовим зростанням темпів суспільного вдосконалення на еволюцію системи все більше впливають її мислячі та творчі суб'єкти, що, в свою чергу, змінює еволюцію з природної на природно-штучну за своїм характером [11]. Розвиток системи землекористування еволюціонував від простих форм землекористування у примітивних суспільствах до складних систем у сучасному індустріальному світі. Оскільки концепція сталого розвитку стала глобальним трендом, вимоги до організації раціонального й ефективного використання земельних ресурсів істотно зростають. Основною метою подальшого розвитку землекористування є досягнення двох цілей. А саме, підвищення соціально-економічної ефективності використання землі в органічному зв'язку з поліпшенням і збереженням її екологічного стану, тобто досягнення справжньої екологізації землекористування.

Розвиток землекористування передбачає цілеспрямоване вдосконалення його системи в контексті зміни його сутності, структурно-функціональної організації, що базується на науковому пізнанні ролі землі в суспільстві; глобального критичного

розуміння економічних систем, включаючи системи управління природними ресурсами, особливо досліджуваної системи землекористування; принципу локальних дій, що враховують різні природні, кліматичні та економічні умови конкретного регіону. Усе це потребує вивчення і пізнання законів природного розвитку, зокрема кругообігу (обміну) речовин в екосистемах, підтримання балансу поживних речовин у ґрунті, повітрі, воді та енергії, сукупного розвитку всіх компонентів ландшафтної екосистеми, максимального зростання продуктивної здатності землі, зростання чисельності населення та впливу цих законів на практику землекористування суспільством земельних ресурсів. При цьому важливою умовою розвитку землекористування як об'єктивного соціального, економічного та екологічного явища, вироблення різноманітних рішень і вибору серед них конструктивних моделей є відкритість суспільства та існування плюралізму в науковій і виробничій сфері землекористування.

Стабільність систем – важлива їхня категорія. Для систем, що розвиваються, стабільність є необхідною об'єктивною умовою, інакше розвиток як еволюційний процес численних різноспрямованих змін може бути руйнівним для них. Якщо «розвиток» розуміти як процес цілеспрямованого нагромадження інформації з подальшим її впорядкуванням, структуризацією, то дві останні фази – впорядкування та структуризація забезпечують приведення системи до певного стану стабільності. Отже, процеси впорядкування та систематизації інформації можуть розглядатися як об'єктивно необхідні умови, критерії існування «стабільності» систем як категорії.

У природі та суспільстві немає абсолютно стабільних систем. Стабільність систем коливається від мінімально необхідного ступеня, що забезпечує збереження системи до максимально можливого. При цьому максимальний ступінь стабільності робить систему жорсткою, важко адаптованою до змін, як у самій системі, так і поза нею. Існування будь-якої системи становить лише мінімально необхідний ступінь стабільності. Така стабільність у динамічних системах ґрунтується на сукупності нестійких рівноваг між системоутворювальними і системоруйнівними процесами.

Таким чином, до критеріїв стабільності систем правомірно віднести: упорядкованість і систематизацію цілеспрямованого накопичення інформації як умову процесу розвитку; рівність або перевагу дії системотворчих процесів у системах над системоруйнівними процесами.

Стабільність системи землекористування досягається за рахунок скорочення ентропії, тобто в результаті безперервного впорядкування й систематизації цілеспрямованого нагромадження інноваційної інформації в процесі штучно-еволюційного розвитку системи, за допомогою постійного цілеспрямованого впливу суспільства на систему на основі накопичених наукових знань. У динамічних системах у результаті скорочення ентропії змінюється співвідношення в сукупності нестійких рівноваг на користь системоутворювальних процесів (порівняно із системоруйнівними процесами). Системоутворювальні процеси – це процеси, що забезпечують відновлення продуктивних сил землі в результаті її використання. Відтворення родючості ґрунтів досягається, як правило, біологічними методами та включає відновлення вмісту гумусу в ґрунті, створення оптимального повітряно-водного балансу ґрунту, його механічного складу. Системоруйнівними процесами є використання землі за нераціональними технологіями обробітку, відсутність відтворювальних процесів, використання виснаженої землі (ґрунту), різні види деградації земель та опустелювання. Отже, стабільність системи землекористування залежить від скорочення ентропії, зміни балансу між системоутворювальними і системоруйнівними процесами на користь перших у самій системі. Стабільність системи землекористування також залежить від дотримання об'єктивної властивості землі – неперервного підтримання якісного рівня

відповідно до граничного зростання її продуктивних сил, що для різних типів ґрунтів і природних регіонів є диференційованим і має бути науково обґрунтованим і встановленим. Важливу роль при цьому відіграють розумне використання землі з урахуванням граничного зростання її продуктивних сил, біологічне відтворення родючості ґрунту, збереження природних ландшафтних екосистем шляхом обґрунтованого обмеження їх трансформації в аграрні ландшафти. Дотримання названих умов також мають суттєвий вплив на стабільність системи землекористування. Усе це потребує вивчення й пізнання законів розвитку природи та врахування їхньої дії в процесі використання земель.

Декларація Конференції ООН з довкілля та розвитку визначила сталий розвиток як стратегію розвитку світової спільноти [21]. Термін «*sustainability*» перекладено українською мовою як «сталість, стійкість, стабільність». Сталий розвиток (*sustainable development*) – концепція механізму глобального партнерства на основі створення нових рівнів співпраці між державами, основними секторами суспільства і людьми [20].

Сьогодні в науковій літературі існує багато формулювань цього терміну і всі вони в тій чи іншій мірі містять основне положення третього принципу Концепції сталого розвитку України: «Право на розвиток повинно дотримуватися так, щоб адекватно задовольнялися потреби теперішнього і майбутніх поколінь у галузях розвитку та довкілля» [9]. Концепція сталого розвитку має на меті поліпшення якості життя людини, забезпечення її основних, розумних і мінімальних потреб, водночас не допускає негативного впливу на несучу ємність екологічних систем, що підтримують життя. Інакше кажучи, Концепція передбачає такий розвиток, який розглядає одночасне поліпшення соціально-економічних умов життя та збереження природи як один органічно цілісний процес.

Зростаючі темпи економічного розвитку найчастіше призводять до виснаження та деградації природних ресурсів. З метою недопущення незворотних наслідків у системі природокористування Генеральною асамблеєю ООН поставлено 17 цілей сталого розвитку. Однією з визначальних умов досягнення сталого розвитку людства є раціональне, економічно вигідне та екологічно безпечне використання земельних ресурсів, що дає змогу вирішити проблему продовольчої безпеки та забезпечити просторове розміщення об’єктів виробництва для зростаючої чисельності населення. Сучасний рівень активно прогресуючої експлуатації земельних ресурсів у сільськогосподарському виробництві досягає межі, за якою настає деградація внаслідок природного та антропогенного впливів. Україною підписано резолюцію, ухвалену Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року: «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [10]. Для його реалізації Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [14]. Ця постанова повною мірою стосується й сталого розвитку землекористування, яке загалом із природокористуванням є складовою частиною економіки країни.

На підставі аналізу сутності категорії «сталість розвитку» можна виокремити такі його критерії: розумна збалансованість соціально-економічного розвитку суспільства і збереження довкілля; ключова, пріоритетна значущість вирішення соціально-економічного завдання в комплексі соціально-економіко-екологічних проблем; відтворення й збереження елементів природного середовища; досягнення країнами, що розвиваються, рівня економічного розвитку, технологічного прогресу і споживання розвинених країн.

Досягнення розумного збалансованого землекористування з одночасним збереженням довкілля передбачає перехід до нової екологічної політики у використанні земельних ресурсів, тобто його «екологізації» [19]. Під екологізацією

землекористування розуміється здійснення планування використання земель з обов'язковим врахуванням екологічних вимог, тобто розгляд усіх проєктних рішень щодо землекористування крізь призму збереження якості земель. Нова екологічна політика в землекористуванні означає перехід від збереження окремих об'єктів та їхніх компонентів – до збереження цілих ландшафтних екосистем, перехід від боротьби з наслідками порушення екологічного стану землі – до боротьби з причинами, що їх породжують. У зв'язку з цим усі проєктні рішення щодо використання земель, особливо в сільському господарстві, мають піддаватися екологічній експертизі, в обов'язковому порядку має плануватися та здійснюватися щорічне відтворення родючості землі (ґрунту).

З усіх аспектів використання земельних ресурсів пріоритет має залишатися за соціально-економічним аспектом. Екологізація землекористування, запобігання деградації та боротьба з нею потребують значних фінансових ресурсів. Щоб доходи та рівень добробуту сільського населення зростали, а не погіршувалися, землекористування має бути економічно ефективним (за одночасного ефективного екологічного аспекту використання земель).

Екологічно стійке ефективне землекористування, гармонізація екологічного та соціально-економічного аспектів використання земельних ресурсів досягається за допомогою щорічного відтворення (простого або розширеного) родючості ґрунтів. З цією метою на першій стадії відтворювального циклу використання землі – плануванні обов'язково передбачаються всі необхідні меліоративні заходи з відтворення продуктивності земель, які можуть здійснюватися як на третій стадії відтворювального циклу їх використання, так і на другій (у процесі використання землі) [1].

Критерій необхідності скорочення розриву між рівнем економічного розвитку, технологічного прогресу і споживання в системах землекористування розвинених країн і країн, що розвиваються, трактується наступним чином. У країнах, що розвиваються, в тому числі і в Україні, рівень споживання на сучасному етапі розвитку є дещо нижчим, ніж у розвинених країнах. Тому для того, щоб досягти рівня розвитку і споживання розвинених країн, економіка, в тому числі і землекористування, в країнах, що розвиваються, повинна носити не стільки сталий характер, як мати стійко-ефективну сутність. У зв'язку з цим на сучасному етапі в країнах, що розвиваються, рівень відтворення земельних ресурсів повинен відповідати розширенню сільськогосподарського виробництва.

Економічними категоріями сталого розвитку системи є стагнація, інвестиції, інноваційна діяльність, модернізація системи. Ці категорії органічно взаємопов'язані та в своїй єдності забезпечують розвиток систем, економіки. Вивчення сутності та прояву закономірностей економічних категорій забезпечує пізнання дії економічних законів у сфері землекористування та застосування їх у процесі організації раціонального й ефективного використання земельних ресурсів суспільством, зокрема законів відповідності форм господарювання в землекористуванні до рівня розвитку продуктивних сил; неперервного розподілу та перерозподілу земельних ресурсів у суспільстві; фізичного відмежування використовуваних земельних ділянок відповідно до права власності на землю; а також їхнього використання в процесі організації раціонального та ефективного використання земельних ресурсів суспільством.

Стагнація, як економічна категорія, передбачає появу збоїв у функціонуванні систем, зниження їхньої ефективності функціонування, задоволення потреб розвитку економіки та суспільства загалом, тобто характеризує застій у сферах діяльності суспільства, є об'єктивною умовою необхідності його модернізації. Стагнація (від лат. *stagno* – роблю нерухомим) в економіці, застій у виробництві, торгівлі тощо [20]. Стагнація або застій в економіці, виробництві та загалом у розвитку суспільства

свідчить про ослаблення або навіть припинення цілеспрямованого процесу штучно-еволюційного розвитку суспільства, подальшого нагромадження кількісної інформації в процесі розвитку й переходу її в нову якість. У системі пріоритетними стають системоруйнівні процеси, необхідне скорочення ентропії в розвитку системи. З метою подолання стагнації економіки, застою у виробництві необхідне вдосконалення або модернізація систем на основі наукомістких нововведень.

Враховуючи сутність стагнації та форми її прояву, можна прийняти, що основними її критеріями є: поява збоїв у функціонуванні систем і зниження ефективності їх функціонування; морально й фізично застарілі технології, технічне обладнання, форми та методи управління; нездатність системи забезпечувати зростаючі вимоги до розвитку економіки й суспільства загалом; потреба у впровадженні наукомістких нововведень, що забезпечують оновлення (вдосконалення) системи.

Наявне землекористування країни є мало ефективним, особливо на фоні військових дій (рис. 1).

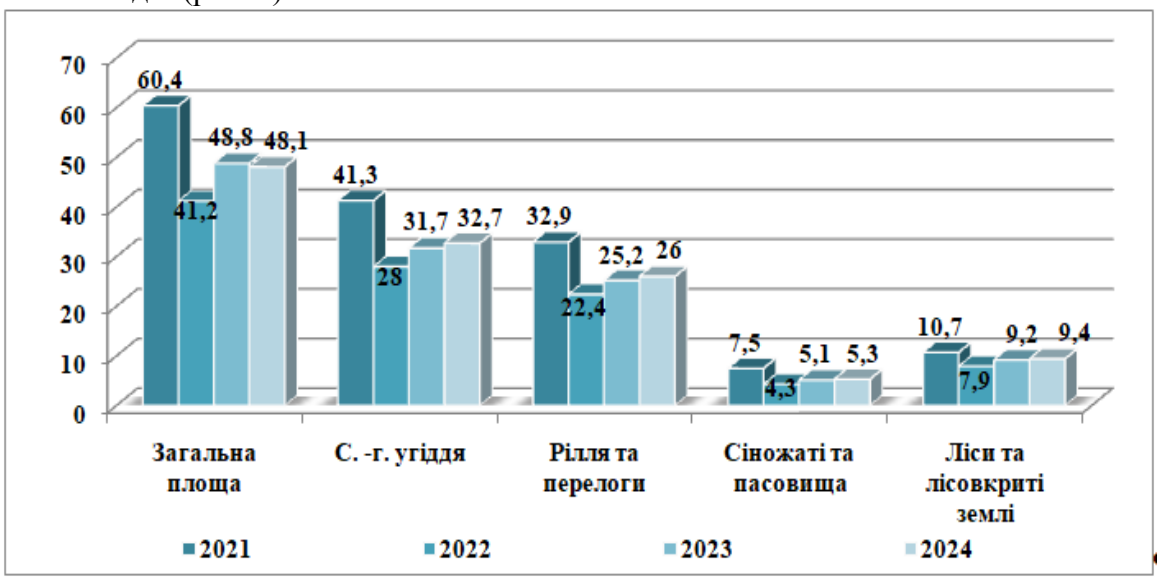


Рисунок 1- Динаміка використання земельних ресурсів України у 2021–2024 рр.
Джерело: складено авторами на підставі [7]

Така ефективність використання земель не відповідає вимогам інноваційної економіки, необхідна модернізація системи землекористування на основі високих технологій обробітку ґрунту, сучасного технічного забезпечення землекористування, сучасних форм організації та використання земельних ресурсів.

Інвестиції – економічна категорія суспільних систем, що розвиваються, найважливіша складова загального процесу модернізації та розвитку систем. Інвестиції є одним з ключових чинників економічного зростання, довгострокові та короткострокові вкладення капіталу, які складаються з капітальних витрат; витрат, пов'язаних із приростом оборотного капіталу або оборотним капіталом у повному обсязі, необхідним для запуску виробництва; витрат, необхідних для підготовки інвестиційного проєкту. Інвестиційний процес визначається як багатостороння діяльність учасників відтворювального процесу, спрямована на збільшення національного капіталу. Різні види інвестицій (внутрішні та зовнішні, для підвищення ефективності, розширення, створення нових умов, реалізації особливих умов) в сукупності забезпечують синергетичний ефект і не є суперечливими. Вони відіграють ключову роль у модернізації економіки та інноваційній діяльності, гарантуючи необхідне фінансове забезпечення НДДКР і на цій основі реалізацію стратегії сталого розвитку.

Таким чином, основними критеріями інвестицій у модернізацію систем та їх удосконалення (оновлення) можна вважати такі: обґрунтування та визначення необхідних інвестицій для модернізації системи; наявність інвестиційного потенціалу зі встановленням їхніх джерел; обґрунтованість ефективності вкладення інвестицій.

Модернізація економіки України потребує широкого надходження інвестицій. Інвестиційна політика, розрахована на довгострокову перспективу, спрямована на максимальне забезпечення інвестиційними ресурсами інноваційної діяльності, отримання ефективних наукомістких результатів для розвитку інноваційної економіки, особлива увага при цьому приділяється залученню іноземних інвестицій [17]. Інвестиції у розвиток системи землекористування припускають обґрунтування необхідного обсягу інвестицій у модернізацію системи, встановлення розмірів вкладення коштів за складовими частинами структури землекористування та аспектами управління. Джерелами інвестицій є державний бюджет, кошти спеціального фонду, що створюється за рахунок штрафних санкцій щодо землекористувачів та землевласників за порушення земельного законодавства, а також приватні інвестиції землевласників та землекористувачів. Зовнішніми джерелами інвестицій є придбання прав на землю іноземними інвесторами в умовах розвитку ринку землі в країні, інвестиції змішаних з іноземним капіталом компаній, які використовують земельні ресурси для виробництва продукції, спонсорство та благодійна діяльність відповідно до встановленого земельного законодавства країни. Важливою особливістю інвестицій у розвиток системи землекористування є встановлення пріоритету, обґрунтування черговості та оцінка ефективності вкладення капіталу в розвиток землекористування за основними аспектами управління та структурної організації системи з метою отримання максимального ефекту від її модернізації.

Інновація – економічна категорія яка розвиває соціальні системи та слугує однією з основних рушійних сил розвитку. Вона також є органічною складовою процесу розвитку та об’єктивно необхідним елементом будь-якого економічного розвитку, оскільки мислення та діяльність учасників лежать в основі розвитку системи. Інновація, що визначається як досягнення значних економічних результатів завдяки застосуванню нововведень, є суттю прогресивної стратегії організаційного та національного розвитку, на відміну від бюрократичного розвитку. Інновації здійснюють розвиток систем висхідної спіралі, забезпечуючи переважно якісний аспект їх розвитку; результатом відсутності їх, як правило, є зниження інноваційного потенціалу, застій та криза в розвитку, зрештою – руйнування систем. Інновація одна із головних чинників прискорення темпів модернізації систем. Інновація одна із головних чинників прискорення темпів модернізації систем. Розрізняють продуктові інновації – введення ринку нової продукції (послуги); організаційно-управлінські – інновації в галузі управління організацією та її структурними підрозділами, проєктами та програмами, галузями, територіями, державою в цілому; технологічні – інновації, що сприяють ресурсозбереженню; орієнтації на більш високу продуктивність праці, оновлення системи. Формування інноваційного потенціалу здійснюється за рахунок імпорту високих технологій і розробки власних знань та технологій за допомогою державного фінансування науково-дослідних робіт, освіти населення, підготовки висококваліфікованого кадрового потенціалу та інших факторів. Нововведення крім впровадження результатів технічного та технологічного характеру передбачають і нові форми та методи організації та управління [23].

Серед основних критеріїв інноваційної діяльності слід виділити такі: наявність наукового потенціалу в суспільстві для здійснення НДДКР з метою модернізації системи економіки та суспільства; конкурентоспроможність наукових нововведень

порівняно з найкращими світовими технологіями; комерціалізація наукомістких знань та наукових результатів.

Інноваційний розвиток України здійснюється відповідно до Стратегії інноваційного розвитку України, затвердженої Закону України «Про інноваційну діяльність» [8]. Визначено, що важливою умовою динамічного розвитку країни є прискорене впровадження сучасних інноваційних технологій у галузі економіки, соціальну та інші сфери з широким застосуванням досягнень науки та техніки. Інноваційна діяльність з розвитку системи землекористування України здійснюється як за рахунок імпорту існуючих технологій, так і за рахунок розробки власних знань та технологій. Водночас слід зазначити, що у наш час наукова галузь землекористування не є достатньо розвиненою, необхідно прискорене створення наукової інфраструктури у цій галузі. Вимагає свого докорінного вивчення та переосмислення подальшого розвитку земельних відносин в країні й, насамперед, в умовах створення ринку землі. Впровадження ринкових відносин у землекористуванні створить найкращі умови для припливу іноземних інвестицій в Україну. Для забезпечення привабливості системи землекористування в іноземних інвесторів та суттєвого збільшення експорту продукції сільського господарства необхідні конкурентоспроможні на світовому ринку нововведення в систему землекористування та їх комерціалізація. Важлива роль інноваційної діяльності полягає й у екологізації землекористування, в забезпеченні гармонізації соціально-економічного та екологічного аспектів використання земельних ресурсів, збереженні та відновленні ландшафтних екосистем, підвищенні якості довкілля.

Модернізація є економічною категорією розвитку суспільних систем. Модернізацію розуміємо як оновлення (вдосконалення) системи шляхом впровадження наукомістких результатів науково-технічного прогресу, підвищення ефективності використання ресурсів і виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Пріоритети модернізації полягають у здійсненні інкрементних змін, тобто змін відповідно до вимог сучасності шляхом впровадження різноманітних удосконалень. По відношенню до нерухомості це означає усунення зносу у вигляді заміни елементів нерухомості, усунення структурних дефектів та покращення зовнішнього вигляду.

Основними рушійними силами модернізації економічної системи є технологічні інновації та інвестиції. Зважаючи на їхню важливість у процесі модернізації, вони розглядаються як самостійні економічні категорії. Розробка ефективної інноваційно-інвестиційної політики забезпечує досягнення таких завдань економічної модернізації, як перехід на якісно нові рівні технології виробництва, технічне та технологічне оновлення підприємств, підвищення продуктивності праці, сталий економічний розвиток та конкурентоспроможність.

Виходячи із сутності та завдань модернізації в процесі системного розвитку, можна зробити висновок, що її основними критеріями є наукомісткі інновації, прогресивні та ресурсозберігаючі технології, сучасне технічне оснащення та впровадження нових форм управління виробництвом, які забезпечують оновлення (вдосконалення) системи.

Модернізацію системи землекористування доцільно здійснювати за її структурною організацією та за аспектами управління використанням земель. При цьому можна визначити пріоритетні напрями нововведень, оптимально розподілити інші необхідні ресурси та, насамперед, інвестиції, обґрунтувати їх ефективність та досягти синергічного ефекту від модернізації системи.

Результати аналізу категорій системи сталого землекористування та сутність встановлених критеріїв наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Категорії та критерії системи сталого землекористування

Діалектичні та економічні категорії системи	Критерії категорій системи	Критерії системи сталого землекористування
1	2	3
Розвиток	Штучно-еволюційний розвиток систем	Наукове пізнання ролі землі в суспільстві
	Глобальність критичного типу мислення	Глобальне критичне осмислення економічних систем, включаючи систему природокористування та землекористування
	Відкритість суспільства	Наявність плюралізму в науковій та виробничій сфері землекористування, можливість розробки безлічі проєктних рішень та вибір з них конструктивної моделі
	Локальність дії	Локальність дій з урахуванням диференційованих природно-кліматичних та економічних умов того чи іншого регіону
Стабільність	Упорядкованість та систематизація цілеспрямованого накопичення інформації як умова процесу розвитку	Розумне використання землі з урахуванням граничного зростання її продуктивних сил, збереження природних ландшафтних екосистем шляхом обґрунтованого обмеження їхньої трансформації в аграрні ландшафти
	Рівність або перевага дії системо-утворюючих процесів у системах над системоруйнуючими процесами	Забезпечення відновлення продуктивних сил землі внаслідок її використання, відтворення родючості ґрунту біологічними методами
Стійкість	Досягнення розумного збалансованого соціально-економічного розвитку суспільства і збереження середовища	Перехід до нової екологічної політики у використанні земельних ресурсів, тобто до «екологізації» землекористування
	Ключовим, пріоритетним завданням у вирішенні комплексу соціально-економіко-екологічних проблем є вирішення соціально-економічного завдання	Економічно ефективне землекористування (при одночасному ефективному екологічному аспекті використання земель), підвищення доходів та рівня добробуту сільського населення
	Відтворення та вдосконалення елементів природного середовища	Екологічно стійке землекористування, збереження ландшафтних екосистем та навколишнього середовища
	Необхідність скорочення розриву в рівні економічного розвитку розвинених країн, що розвиваються, досягнень технологічного прогресу та споживання	Землекористування має носити не стійку, а стійко-ефективну сутність, щоб досягти рівня розвитку та споживання розвинених країн
Стагнація	Прояв збоїв у функціонуванні систем та зниження ефективності їх функціонування	Зниження економічної та екологічної ефективності існуючої системи землекористування
	Морально та фізично застарілі технології, технічне обладнання, форми та методи управління	Зміна застарілих технологій, технічного обладнання, форм і методів управління з метою підвищення ефективності землекористування
	Нездатність системи забезпечувати зростаючі вимоги до розвитку економіки та суспільства загалом	Недостатній рівень ринкових відносин у землекористуванні, деградація землі, зниження її продуктивності та експорту сільськогосподарської продукції, зниження доходів та рівня добробуту сільського населення
	Потреба у впровадженні наукомістких нововведень, які забезпечують оновлення (удосконалення) системи	Потреба в реформуванні земельних відносин, необхідність у переході до нової моделі землекористування, що відповідає економіці, що розвивається

1	2	3
Інвестиції	Обґрунтування та визначення необхідних інвестицій для модернізації системи	Наявність стратегії довгострокового розвитку землекористування та програми його модернізації
	Наявність інвестиційного потенціалу із встановленням їх джерел	Наявність інвестиційних внутрішніх та зовнішніх джерел відповідно до потреб модернізації системи землекористування
	Обґрунтованість ефективності вкладення інвестицій	Обґрунтованість пріоритетних напрямів та черговості інвестицій у модернізацію
Інновації	Наявність наукового потенціалу в суспільстві для здійснення НДДКР та запровадження модернізації системи економіки й суспільства	Необхідність прискореного розвитку належної наукової інфраструктури в галузі землекористування
	Конкурентоспроможність наукових нововведень порівняно з найкращими світовими технологіями	Впровадження власних високих та ресурсозберігаючих технологій у використанні земельних ресурсів, ефективних форм господарювання та управління в землекористуванні
	Комерціалізація наукомістких знань та результатів НДДКР	Формування ринку землі в країні, впровадження реальних ринкових відносин у землекористуванні
Модернізація	Впровадження наукомістких нововведень, які забезпечують оновлення (удосконалення) системи	Впровадження високих та ресурсозберігаючих технологій, нових форм управління використанням земель, перехід до сталої моделі землекористування

Джерело: складено авторами

У низці наукових досліджень роль трьох економічних категорій у загальному процесі модернізації системи трактується неоднозначно. Так, Т. Васильєва, О. Чигрин, О. Івахненко [1], Л. Гунько [2], Т. Мацибора [6] вважають інвестиції важливою категорією в загальному процесі модернізації суспільної системи, в тому числі економічної. Інші, Ю. Коваленко [4], О. Сукач, Л. Сарана та С. Савченко [23] підходять до інноваційної діяльності як до визначальної категорії, оскільки вона забезпечує отримання наукомістких результатів, необхідних для розвитку наукових інновацій, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та подальшого впровадження і оновлення системи. Ми вважаємо, що всі три категорії є, з одного боку, автономними та незалежними, кожна з яких є складовою системи відповідних рівнів економічної системи, системи управління природними ресурсами та системи землекористування. З іншого боку, вони взаємопов'язані і в своїй органічній єдності гарантують загальний процес модернізації системи, а в поєднанні з діалектичною категорією «розвиток» – сталий розвиток системи землекористування (рис. 2).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналізуючи основні природні та економічні категорії розвитку суспільних систем, можна зробити наступні висновки:

– категорії сталого розвитку землекористування є органічно взаємопов'язаними та взаємозалежними;

– модернізація системи, інноваційна та інвестиційна діяльність формують цілісну картину;

– кожна категорія сталого розвитку є одночасно автономною і складною системою;

– процес розвитку системи землекористування має штучний еволюційний характер і об'єктивно залежить від швидкості кількісного накопичення інформації та знань (скорочення ентропії) та переходу їх у нову якість системи;

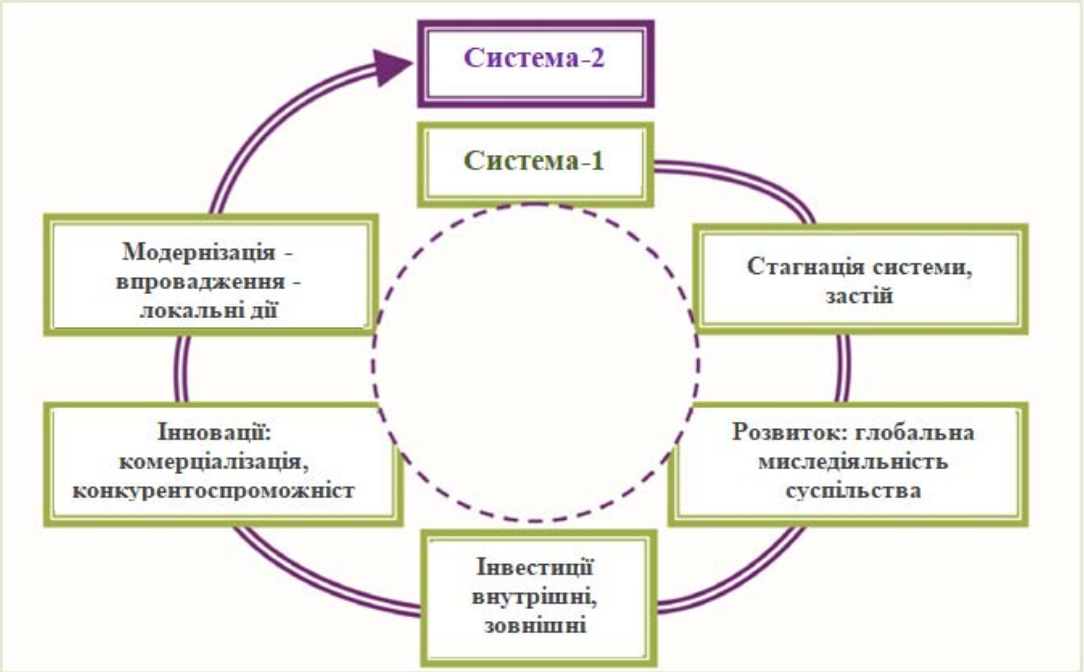


Рисунок 2 – Схема процесу циклічного інноваційного розвитку системи землекористування по висхідній спіралі

Джерело: складено авторами

– процес розвитку системи землекористування включає глобальне мислення, інвестиційну політику, технологічні інновації та модернізацію системи;

– розвиток системи землекористування відбувається циклічно по висхідній спіралі з новим якісним змістом кожному рівні.

Важливість зазначеного полягає у кращому розумінні природи сталого землекористування як складної, багатовимірної системи. Органічний взаємозв'язок і взаємозалежність категорій сталого розвитку дають змогу сформувати цілісну картину модернізації землекористування, в якій інновації та інвестиції відіграють ключову роль.

Розгляд кожної категорії як автономної, але водночас складної системи підкреслює необхідність системного підходу до управління землекористуванням, враховуючи, що розвиток цієї системи є процесом, який штучно еволюціонує на основі накопичення інформації та знань.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у необхідності більш детального вивчення антропогенно-еволюційного характеру розвитку землекористування та його циклічності. Вивчення процесів глобального мислення, інвестиційної політики та інновацій дозволить глибше зрозуміти механізми, за допомогою яких системи переходять на новий якісний рівень, і допоможе розробити ефективні стратегії управління земельними ресурсами. Це сприятиме формуванню науково обґрунтованих рішень для досягнення сталого розвитку, адаптованих до сучасних викликів.

Список літератури

1. Васильєва Т. А., Чигрин О. Ю., Івахненко О. М. Стале аграрне землекористування в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 244-253. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-27

2. Гунько Л. А. Формування сталого (збалансованого) землекористування – базова основа розвитку економіки землевпорядкування в Україні. *Агросвіт.* 2022. № 9-10. С. 51-61. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.51
3. Дорош Й. М., Мартин А. Г., Новаковська І. О. Розвиток землевпорядної науки в Україні: історія, сучасність, перспективи. *Вісник аграрної науки*. 2021. №4. С. 67-76. DOI: https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202104-09
4. Коваленко Ю. О. Підходи щодо оцінки сталого розвитку регіонів на основі соціо-еколого-економічних показників. *Менеджер. Серія: Економіка.* 2020. №3 (88). С. 45-55. DOI: 10.35340/2308-104X.2020.88-3-004
5. Махмудов Х., Ващенко В. Організаційно-економічний механізм використання земельних ресурсів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1–2. С. 38-44. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06
6. Мацибора Т. В. Тенденції розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Економіка АПК*. 2020. №4. С. 26-34. DOI: https://doi.org/10.32317/22211055.202004026
7. Николюк О., Пивовар П., Назаркіна Р., Стольнікович Г., Богонос М. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 року. URL: https://www.kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/-Agroviglyad_2_ukr.pdf (дата звернення 23.09.2024 р.)
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 2002, № 36, ст.266. Відомості Верховної Ради України. Документ 40-IV, від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show (дата звернення 20.09.2024 р.)
9. Проєкти концепції сталого розвитку України: можливість їх вдосконалення та застосування. Аналітична записка. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/proekti-koncepcii-stalogo-rozvitku-ukraini-mozhlivist-ikh (дата звернення 13.09.2024 р.)
10. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». Pio. 2015. 44 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030UA.pdf (дата звернення 23.09.2024 р.)
11. Соболь С. Екологічна політика та сталість розвитку: виклики та перспективи для України. *SWorld-Ger Conference Proceedings*. 2023. № 1. С. 65-66. DOI: https://doi.org/10.30890/2709-1783.2023-30-00-013
12. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Н. А. Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні. *Агросвіт.* 2024. №14. С. 3-11. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.3
13. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Стратегічні напрями земельної політики в Україні до 2030 року. *Економіка та держава*. 2021. №8. С. 28-36. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.28
14. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення 24.09.2024 р.)
15. Ясінецька І. А., Кушнірук Т. М., Лобанова О. П. Визначення системи заходів щодо організації раціонального використання та охорони земель населених пунктів. *Причорноморські економічні студії.* 2019. № 37. С. 165-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_32 (дата звернення 20.09.2024 р.)
16. Classification by Broad Economic Categories. Description and Coding System. 2022. URL: https://www.unstats.un.org/unsd/trade/classifications/Manual%20of%-20the%20Fifth%20Revision%20of%20the%20BEC%20(Unedited).pdf (дата звернення 23.09.2024 р.)
17. Kovalenko-Marchenkova Y. Management of the national economy as an element of the socio-economic space of the country. *Economics. Ecology. Socium.* 2022. Vol. 6. №3. P. 30-37.
18. Radchenko O., Tsvihun I., Yasinetska I., Budnyak L. Financial resource of the agricultural sector: the case of Ukraine. *Independent journal of Management & Production*. 2020. T. 8, № 11. P. 615-625.
19. Rajasekaran R., Agarwal R., Srivastava A., Yasinetska I. Intelligent smart farming and crop visualization. *Independent journal of management & production*. 2020. Vol. 11, № 9. P. 2470-2482.
20. Relationships for categories and terms. 2024. URL: https://www.ibm.com/docs/en/iis/11.3?topic=assets-relationshipscategoriesterms (дата звернення 10.09.2024 р.)
21. Rio Declaration on Environment and Development. Adopted by the United Nations Conference on Environment and Development. URL: https://www.legal.un.org/avl/pdf/ha/dunche/rio_ph_e.pdf (дата звернення 23.09.2024 р.)
22. Sobol S. Environmental Policy and Sustainable Development: Challenges and Prospects for Ukraine (Historigraphical Review). *World scientific and technical trends.* 2023. P. 65-66. DOI: https://doi.org/10.30890/2709-1783.2023-30-00-013

23. Sukach O., Sarana L., Savchenko S. The Influence of Financial Innovations on the Development of the Financial Services Market. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists*. Volume 3. Issue 1. 2024. P. 98-108. DOI https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-6.

References

1. Vasylieva, T.A., Chygryn, O.Y., & Ivakhnenko, O.M. (2021). Sustainable agricultural land use in Ukraine: problems and prospects of development. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*, 1, 244-253. [in Ukrainian] https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-27/
2. Hunko, L. (2022). Formation of sustainable (balanced) land use — basis of economic development of land planning in Ukraine. *Agrosvit*, *9-10,* 51–61. [in Ukrainian] DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.51.
3. Dorosh, Y., Martyn, A., & Novakovska, I. (2021). Development of land management science in Ukraine: history, modernity, prospects]. *Visnyk ahrarnoi nauky,* 4, 67-76. [in Ukrainian]https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202104-09.
4. Kovalenko, Yu. O. (2020). Approaches to the assessment of sustainable development of regions based on socio-ecological and economic indicators. *Manager,* 3(88), 45-55. [in Ukrainian] https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-004.
5. Makhmudov, H., & Vashchenko, V. (2022). Organizational and economic mechanism of land resources use. *Mekhanism rehuliuvannia ekonomiky*, (1-2(95-96), 38-44. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06.
6. Matsybora, T. V. (2020). Trends of the investment activities development in the agrarian sector of economy of Ukraine. *Ekonomika APK*, 4, 26-34. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32317/2221-1055.202004026.
7. Nikoliuk, O., Pyvovar, P., Nazarkina, R., Stolnikovych, G., & Bohonos, MDynamics of the land fund: how the land resources of Ukraine changed after February 24, 2022. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/-Agroviglyad_2_ukr.pdf [in Ukrainian]
8. On innovative activity: Law of Ukraine of 2002, № 36-266. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. 40-IV, (2023, March 31). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show [in Ukrainian]
9. Projects of the concept of sustainable development of Ukraine: the possibility of their improvement and application. Analytical note. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/proekti-koncepcii-stalogo-rozvitku-ukraini-mozhlivist-ikh [in Ukrainian]
10. Resolution of the UN General Assembly (September 25, 2015) "Transforming our world: Agenda for sustainable development for the period up to 2030", 44. https://www.undp.org/-sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf [in Ukrainian]
11. Sobol, S. (2023). Environmental Policy and Sustainable Development: Challenges and Prospects for Ukraine. *World scientific and technical trends,* 65-66. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.30890/2709-1783.2023-30-00-013.
12. Tretiak A., Tretiak V., & Tretiak N. (2024). Concepts and patt erns of land organization develo pment in Ukraine. *Agrosvit,* 14, 3-11. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.3.
13. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., Priadka, T. M.,Kapinos, N. O., & Tretiak, N. A. (2021). Strategic directions of land policy in Ukraine until 2030]. *Ekonomika ta derzhava,* 8, 28-36. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.28.
14. Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030" (2019, September 30), № 722/2019. https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text [in Ukrainian]
15. Yasinetska I., Kushniruk T., & Lobanova O. Determination of the system of measures on the organization of rational use and protection of land of planeed items. *Prychornomorski economichni studii,* 37, 165-168. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_32 [in Ukrainian]
16. Classification by Broad Economic Categories. Description and Coding System. 2022. https://unstats.un.org/unsd/trade/classifications/Manual%20of%-20the%20Fifth%20Revision%20of%20the%20BEC%20(Unedited).pdf [in English]
17. Kovalenko-Marchenkova, Y. 2022. Management of the national economy as an element of the socio-economic space of the country. *Economics. Ecology. Socium. 6(3),* 30-37 [in English]
18. Radchenko, O., Tsvihun, I., Yasinetska, I., & Budnyak, L. (2020). Financial resource of the agricultural sector: the case of Ukraine. *Independent journal of Management & Production.* 8, 11, 615-625 [in English]
19. Rajasekaran, R., Agarwal, R., Srivastava, A., & Yasinetska I. (2020). Intelligent smart farming and crop visualization. *Independent journal of management & production*, 11(9), 2470-2482 [in English]
20. Relationships for categories and terms. 2024. https://www.ibm.com/docs/en/iis/11.3?topic=assets-relationships-categories-terms [in English].

21. Rio Declaration on Environment and Development. Adopted by the United Nations Conference on Environment and Development. https://legal.un.org/avl/pdf/ha/dunche/rio_ph_e.pdf [in English].
22. Sobol, S. (2023). Environmental Policy and Sustainable Development: Challenges and Prospects for Ukraine (Historigraphical Review). *World scientific and technical trends,* 65-66. [in English]. https://doi.org/10.30890/2709-1783.2023-30-00-013
23. Sukach, O., Sarana, L., & Savchenko S. (2024). The Influence of Financial Innovations on the Development of the Financial Services Market. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists*, 3(1), 98-108. [in English] https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-6.

Iryna Yasinetska, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Tetiana Kushniruk, Associate Professor, PhD in Agricultural (Candidate of of Agricultural Sciences)
Oleksandr Kharchenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine

Sustainable Land Use Development Regularities in Terms of Its Categories and Criteria

The article examines the nature of dialectical and economic categories, as well as the patterns of sustainable land use development, which allow for a deeper understanding of the natural and social laws interaction and their consideration in organizing rational and sustainably efficient use of land resources in society. The interdependence between such categories as development, stability, system sustainability, modernization, investment and innovation is established, and the definition and content of each of them in the context of land use is provided. It is proved that the categories of “modernization”, “investment” and “innovation” are autonomous and independent, each of which is a complex system of the appropriate level in the economy, including the land use system. It is determined that these categories are interconnected and, in their organic unity, contribute to the modernization of the system and, combined with the dialectical category of “development” ensure the sustainable development of the land use system. The criteria of the categories are defined and the criteria for assessing the system of sustainable land use are formulated accordingly. It is determined that the development of the land use system is characterized by cyclicality, which occurs in an upward spiral.

It is proven that the efficiency of land use does not correspond to the requirements of the innovative economy, and it is necessary to modernize the land use system on the basis of high soil cultivation technologies, modern technical support for land use, and modern forms of organization and use of land resources. Modernization of the land use system should be carried out in terms of its structural organization and land use management aspects, which will allow to identify priority areas of innovation, optimally allocate other necessary resources and, above all, investments, justify their effectiveness, and obtain a synergistic effect from the system modernization.

categories, criteria, modernization, investment, innovation, system, land use, sustainable development.

Одержано (Received) 23.09.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 15.10.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК659.235:631:004 **JEL Classification: Q16, C80**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).119-126

Л.В. Кононенко, доц., канд. екон. наук
Херсонський державний аграрно-економічний університет
В.В. Зайченко, проф., д-р екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет

Еволюційні передумови розвитку сільського господарства та дорадництва на засадах формування Society 5.0

Стаття присвячена дослідженню еволюційних передумов розвитку сільського господарства та дорадництва на засадах формування Society 5.0. Зазначено, що протягом всього свого існування людство намагається побудувати ідеальне суспільство, що сьогодні знайшло відображення у формуванні концепції Society 5.0. Акцентовано увагу на тому, що ця концепція є людиноцентрічною і передбачає інтеграцію кіберпростору та фізичного світу з метою реалізації Цілей сталого розвитку на основі застосування сучасних цифрових технологій. Доведено, що у зв'язку з превалюванням у аграрному секторі малих підприємств, є необхідним враховувати специфіку їх функціонування (територіальна віддаленість, низький рівень кадрового забезпечення, мультифункціональність тощо) і відповідно, з метою забезпечення ефективності функціонування рекомендовано малим підприємствам співпрацювати з дорадчими службами.

Розглянуто етапи розвитку людського суспільства у контексті еволюції сільського господарства. Проаналізовано концепцію Society 5.0 як новий етап розвитку суспільства, що базується на інтеграції кіберпростору та фізичного світу для вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем. Обґрунтовано, що у зв'язку з необхідністю постійного розширення переліку дорадчих послуг, зміни та підвищення рівня фахових компетентностей у дорадників в умовах формування Society 5.0, є необхідним забезпечити у них формування достатнього рівня цифрових компетентностей. Також доведено, що ефективна співпраця дорадника і споживача дорадчих послуг (власників та менеджерів малих агропідприємств, сільських мешканців) також потребує наявності у них відповідного рівня цифрових компетентностей.

Зазначено, що співпраця з дорадчими структурами сприяє розкриттю потенціалу малих підприємств, раціональному використанню ресурсів, впровадженню стандартів якості, налагодженню партнерських відносин та залученню інвестицій. Досліджено роль дорадництва у забезпеченні розвитку сільського господарства в умовах формування Society 5.0. Акцентовано увагу на тому, що дорадництво є важливим інструментом передачі знань, технологій та інновацій власникам, менеджерам малих агропідприємств та сільським мешканцям. Окреслено проблеми, з якими стикаються малі агропідприємства в умовах цифрової трансформації, такі як обмежений доступ до ресурсів, низький рівень цифрової грамотності тощо. Запропоновано напрямки вирішення цих проблем, зокрема шляхом впровадження і використання цифрових платформ для дорадництва; запровадженням співпраці між науковими установами, дорадчими службами та бізнесом.

малі і середні агропідприємства, еволюційні хвилі, наукові революції, технічні революції, трансформації, Цілі сталого розвитку, цифрові компетентності, цифрові технології

Постановка проблеми. Протягом всього свого існування людство намагається побудувати ідеальне суспільство (Платон – «Держава» [5], Арістотель – «Політика» [1], Томас Мор – «Утопія», Томмазо Кампанелла – «Місто Сонця» [4], Карл Маркс, Фрідріх Енгельс – «Маніфест Комуністичної партії» [14] та інші). У 1992 році у м. Ріо-де-Жанейрона зустрічі керівників держав на вищому рівні та представників різних організацій ООН було прийнято Декларацію про навколишнє середовище та сталий розвиток[3]. У вересні 2015 р. Організацією Об'єднаних Націй було ухвалено план досягнення спільного кращого майбутнього - Цілі сталого розвитку (ЦСР) [11]. Крім посиленої уваги людства до забезпечення рівноваги економічної, екологічної та соціальної складових, у цей період активно розвиваються цифрові технології. Так, Schwab K. зазначав, що у цей період людство перебувало на початку Четвертої промислової революції («Industry 4.0») [18]. Японськими науковцями і урядом у 2016

© Л. В. Кононенко, В. В. Зайченко, 2024

році було розроблено концепцію, що поєднувала Цілі сталого розвитку з сучасними цифровими технологіями, - «Society 5.0».

Є певні особливості реалізації цієї концепції в сільському господарстві. Сільське господарство – це не просто вид діяльності, а насамперед це комплексна система, що забезпечує життєдіяльність людства шляхом використання біологічних ресурсів. Відмінною рисою сільського господарства є те, що у багатьох випадках його діяльність не є прибутковою, проте соціально важливою. З огляду на це, в країнах Глобальної Півночі спостерігається посилена увага до фінансової підтримки цієї сфери, що свідчить про усвідомлення її мультифункціональної ролі та потреби в державній підтримці за цим напрямом [2].

У сільськогосподарському секторі функціонують різні за розміром, організаційно-правовою формою та моделями управління суб'єкти господарювання. Поряд із агрохолдингами, які мають складну територіальну структуру, що характеризуються територіальним розгалуженням підрозділів, функціонують малі, які здебільшого представлені фермерськими та особистими селянськими господарствами. На відміну від великих агроформувань, малі та середні сільськогосподарські підприємства і сільські мешканці сприяють забезпеченню сталого сільського розвитку. Суспільне значення малого та середнього агробізнесу, превалювання цих форм господарювання в аграрному секторі, неможливість більшості суб’єктів господарювання малого та середнього агробізнесу самостійно вирішувати проблеми, що виникають у процесі їх функціонування і необхідність забезпечення їх підтримки (інформаційної, інноваційної тощо) обумовлює необхідність залучення дорадчих служб. Саме дорадництво відіграє ключову роль у впровадженні принципів Society 5.0 у сільському господарстві, сприяє поширенню інноваційних технологій та знань серед малих, середніх сільськогосподарських виробників та сільських мешканців. Дорадчі служби забезпечують інформаційну та консультаційну підтримку, допомагають аграріям адаптуватися до цифрової трансформації та досягати Цілей сталого розвитку, що є основою концепції Society 5.0.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання еволюції дорадництва, а відповідно і сільського господарства, під впливом цифрових технологій сьогодні знаходяться у центрі уваги великого кола як вітчизняних, так і закордонних науковців. Так, праці NyarkoD. A. та KozáriJ. спрямовані на дослідження використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) серед працівників дорадчих служб [17]; Steinke J., Van Etten J., Müller A., Ortiz-Crespo B., Vande Gevel J., Silvestri S., Priebe J. – на оцінку потенціалу цифрової революції у контексті сільськогосподарського дорадництва [19]; Mapiye O., Makombe G., Molotsi A., Dzama K., Mapiye C.– на обґрунтовані потенціалу дорадчих служб в контексті їх трансформації під впливом використання цифрових технологій [13]; Саяпіна С. – на розробку напрямів цифрової трансформації сільськогосподарського дорадництва з поєднанням професійних сертифікованих дорадників, освітніх та наукових установ на базі цифрової електронної платформи [8]. Проте, проблематика еволюційних передумов розвитку сільського господарства та дорадництва на засадах формування Society 5.0 потребує подальших досліджень.

Метою статті є дослідження еволюційних передумов розвитку сільського господарства та дорадництва на засадах формування Society 5.0у контексті забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Історія людства – це неперервний процес розвитку. Від первісних суспільств, які вели кочовий спосіб життя і залежали від природи, людство пройшло довгий шлях до створення складних цивілізацій. Основою

цього розвитку завжди були і залишаються зміни. При чому зміни комплексні (технологій, соціальних структур, світогляду тощо).

Процес еволюції завжди нерівномірний і супроводжується періодами бурхливих змін (науковими і технічними революціями) та тривалими періодами стабільності. Науковцями виокремлюється багато варіантів періодизації еволюції людства. Нам найбільше імпонує періодизація Е. Тоффлера [10]. Ним виокремлюється три основні еволюційні стрибки (хвилі): перша - пов'язана з переходом до землеробства та скотарства, що сприяло формуванню стабільних поселень; друга –з винаходом і масовим використанням парового двигуна та механізацією виробництва; третя – з низкою винаходів щодо способів вироблення, збереження, обробки та передачі інформації. До четвертої хвилі більшість науковців відносить винахід і масове використання сучасних цифрових технологій. Ця революція отримала назву «Industry 4.0». Проте, враховуючи її масовий характер («найбільша і найскладніша трансформація, що не мала аналогів у всьому попередньому досвіді людства» [18]), майже відразу з'явилися концепції «Agriculture 4.0», «Education 4.0», «Healthcare 4.0» тощо. З врахуванням необхідності реалізації Цілей сталого розвитку концепції 4.0 було трансформовано у 5.0 («Industry5.0», «Agriculture 5.0», «Education 5.0», «Healthcare5.0» тощо). Тому достатньо багато досліджень щодо сучасної трансформації сільського господарства в сучасних умовах розглядаються у контексті формування «Agriculture 5.0». Проте, сучасний етап розвитку суспільства, а відповідно і сільського господарства та дорадництва, характеризується інтеграційними процесами. Так, функціонування як сучасного агропідприємства, так і сільськогосподарського домогосподарства насамперед пов'язано із мультифункціональністю сільського господарства. Тобто, сьогодні функціонування сільськогосподарського економічного суб'єкта пов'язано із трансформаційними процесами, які одночасно відбуваються в різних сферах людської діяльності. Тому вважаємо за доцільне при розгляді сучасних трансформацій у сільському господарстві та дорадництві використовувати концепцію «Society 5.0». Рис. 1 проілюстровано основні етапи «хвиль» (наукових і технічних «революцій»).

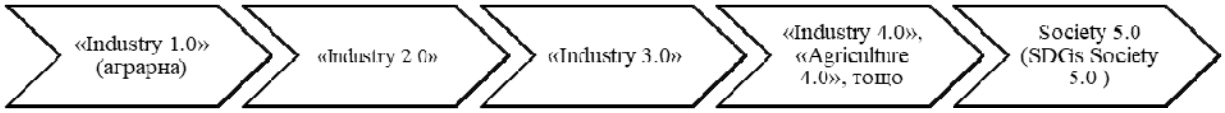


Рисунок 1 - Основні етапи «хвиль» (наукових і технічних «революцій»)
Джерело: розроблено авторами на підставі [9, 16]

Еволюційні «хвилі» (наукові і технічні «революції») обумовлюють зміни у суспільстві. На рисунку 2 подана п'ятихвильова модель еволюції людського суспільства.

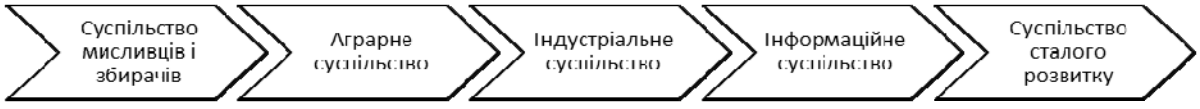


Рисунок 2 - П'ятихвильова модель еволюції людського суспільства
Джерело: розроблено авторами на підставі [9, 16]

Протягом всієї еволюції людського суспільства відбувалися зміни у сільському господарстві, а відповідно і у дорадництві. Проте, у контексті формування «Society 5.0» ці трансформації стають всеохоплюючими. «Society 5.0» є людиноцентрічною концепцією, що спрямована на сприяння прогресу і розробку основ для створення кращого світу, в якому кожналюдина буде мати доступ до технологічних досягнень суспільства.

Концепція «Society 5.0» спрямована на реалізацію Цілей сталого розвитку (поряд із дефініцією «Society 5.0» використовується «Суспільство сталого розвитку»), тобто на комплексне розв'язання соціальних, екологічних та економічних проблем. Це досягається шляхом об'єднання різних аспектів суспільства та сучасних технології до «надрозумного» суспільства з інтеграцією BigData, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та споживчих послуг з метою оптимізації цифрової та фізичної інфраструктури [16].

У світовій структурі суб'єктів господарювання аграрного спрямування частка малих складає більше 80% [15]. Ці підприємства в умовах формування Society 5.0 у процесі свого функціонувати повинні враховувати перманентні зміни. Крім того, є необхідним враховувати специфічні умови функціонування агробізнесу, а саме їх територіальна віддаленість, низький рівень кадрового забезпечення, мультифункціональність. Тому забезпечити їх оптимальне функціонування можливо за допомогою співпраці із дорадчими структурами. Дорадництво (agricultural extension – поширення сільськогосподарських знань [2]) насамперед надає доступ сільськогосподарським підприємствам і сільським мешканцям до необхідної інформації та знань, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності.

Велика частка малих та середніх агропідприємств розташовані у віддалених регіонах, де доступ до інформації, сучасних технологій та кваліфікованих фахівців є обмеженим. Співпраця з дорадниками створює умови для подолання цієї ізоляції та забезпечення цих агропідприємств необхідною підтримкою шляхом надання консультацій безпосередньо на місці з врахуванням їх специфіки. В умовах впровадження і застосування сучасних цифрових технологій співпраця малих та середніх аграрних підприємств з дорадчими структурами можлива на основі їх використання.

Низький рівень кадрового забезпечення малих агропідприємств є ще однією проблемою, яку допомагає вирішити співпраця з дорадниками. Через обмеженість у коштах, малі сільськогосподарські господарства часто не можуть дозволити собі утримувати штат висококваліфікованих спеціалістів з різних напрямків. Крім того, досить часто це не має сенсу. Здебільшого на малих агропідприємствах (особливо у контексті мультифункціональності) різнопрофільні фахівці не будуть повністю зайняті, що робить їх залучення до штату підприємства недоцільним. У цьому випадку дорадництво фактично виконує роль зовнішнього експертного відділу, що надає професійні консультації з широкого спектру питань – від агрономії та зоотехнії до економіки та маркетингу з врахуванням імплементації технологій Society 5.0.

Мультифункціональність малих агропідприємств, тобто поєднання різних видів діяльності – рослинництва, тваринництва, переробки, а часто й інших видів, таких як сільський туризм, створює додаткові виклики для управління та розвитку. Кожна з цих галузей потребує спеціальних знань та навичок, зокрема й у сфері цифрових технологій, які є ключовими для Society5.0. Дорадники, маючи різну спеціалізацію, мають можливість надавати комплексну підтримку у всіх напрямках діяльності агропідприємства, що створює умови для ефективного функціонування агробізннесу в умовах мультипрофільності та цифрової трансформації.

Society 5.0 - концепція, що передбачає інтеграцію кіберпростору та фізичного світу з метою реалізації Цілей сталого розвитку на основі застосування сучасних цифрових технологій, що має значний вплив на агропромисловий сектор. Малі агропідприємства, щоб залишатися конкурентоспроможними, повинні адаптуватися до цих змін, впроваджуючи сучасні цифрові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (BigData) та інші. Дорадники, будучи експертами в

цих галузях, можуть допомогти підприємствам зрозуміти та успішно інтегрувати ці технології у діяльність з врахуванням Цілей сталого розвитку.

Сьогодні дорадники надають широкий спектр дорадчих послуг і відповідно володіють глибокими знаннями в різних галузях як сільського господарства (агрономії, зоотехнії, ветеринарії тощо), так і з економіки, маркетингу та права[6, 7]. Проте, в умовах формування Society 5.0 перелік дорадчих послуг потребує не тільки розширення, а і постійного оновлення. Це можливо за умови забезпечення достатнього рівня цифрової компетентності як у дорадників, так і у власників та менеджерів малих агропідприємств і сільських мешканців [12].

Малі агропідприємства здебільшого мають прихований потенціал (структура і розмір якого змінюється в умовах формування Society 5.0), виявити і реалізувати який є можливим у результаті співпраці з дорадчими структурами. Дорадники допомагають оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати, підвищити врожайність та якість продукції. Впровадження і використання сучасних цифрових технологій дозволяє проводити аналізи ґрунтів, води, кормів; відслідковувати фізичний та емоційний стан тварин; з'ясовувати першопричини більшості проблем тощо. Проте, ефективне використання всіх можливостей сучасних цифрових технологій потребує залучення висококваліфікованого фахівця, що можливо реалізувати шляхом співпраці з дорадниками. До напрямів оптимізації співпраці малих агропідприємств з дорадчими структурами є створення і застосування цифрових платформ; посилення співпраці між науковими установами, дорадчими службами та бізнесом. Співпраця з дорадчими службами уможливлює використання прихованого потенціалу малих агропідприємств, сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності праці, що є особливо важливим в умовах Society 5.0.

Застосування дорадчих послуг також сприяє впровадженню сучасних стандартів якості та безпечності сільськогосподарської продукції, що створює умови щодо можливостей сертифікації продукції малих агропідприємств. Це підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку та забезпечує підтвердження її відповідності вимогам споживачів.

Співпраця з дорадчими структурами сприяє налагодженню партнерських відносин малих агропідприємств з іншими виробниками, переробниками та торговельними мережами. Крім того, дорадники можуть допомагати у розробці бізнес-планів та стратегій; сприяти залученню інвестицій; надавати консультації з маркетингу та просування продукції на ринку, з фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, оподаткування тощо.

В епоху становлення Society 5.0 зростає не лише значення, але й трансформується формат діяльності дорадників. Сьогодні існує необхідність не лише у періодичному навчанні працівників малих агропідприємств та сільських мешканців, а у забезпеченні перманентного навчання протягом всього життя, що можливо шляхом формування відповідного рівня цифрових компетентностей та впровадженням і реалізацією комплексних програм, які складаються з семінарів, тренінгів тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Протягом всього свого існування людство прагнуло створити ідеальне суспільство. Сьогодні це прагнення знайшло відображення у концепції Society 5.0, яка є людиноцентрічною і передбачає інтеграцію кіберпростору та фізичного світу з метою реалізації Цілей сталого розвитку на основі застосування сучасних цифрових технологій. В аграрному секторі, де домінують малі підприємства, формування Society 5.0 вимагає врахування їх специфіки: територіальної віддаленості, низького рівня кадрового забезпечення, мультифункціональності тощо. Враховуючі ці особливості, забезпечення ефективного функціонування і відповідних еволюційних змін у малих агропідприємствах можливо

за умови співпраці із дорадчими структурами, які в умовах формування Society 5.0 також повинні перманентно змінюватися.

Формування Society 5.0 вимагає постійного розширення і оновлення дорадчих послуг, що можливо досягти за умови забезпечення достатнього рівня цифрової компетентності як у дорадників, так і у власників та менеджерів малих агропідприємств і сільських мешканців.

Співпраця з дорадчими структурами сприяє використанню потенціалу малих підприємств, раціональному використанню ресурсів, впровадженню стандартів якості, налагодженню партнерських відносин та залученню інвестицій. Дорадництво відіграє ключову роль у підтримці малих агропідприємств, надаючи їм доступ до інформації та знань; допомагає подолати ізоляцію, вирішити кадрові проблеми, забезпечити підтримку в різних сферах діяльності та інтегрувати сучасні цифрові технології.

Перспективами подальших досліджень є з'ясування ролі дорадництва у контексті забезпечення економічної безпеки та визначення напрямів його оптимізації.

Список літератури

1. Арістотель. Політика. Поетика / пер. з давньогр. О. Кислюка, Б. Тена. Харків :Фоліо, 2023. 509 с.
2. Грановська, В., Кононенко, Л., Савченко, В. Функціонування дорадчих служб у контексті забезпечення сталого сільського розвитку. *Економіка та суспільство*, (69). 2024, https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-111
3. Колотуха О.В. Конференція ООН з довкілля та сталого розвитку. *Спортивний туризм та активна рекреація: географія, систематизація, практика (словник-довідник).* URL: https://geohub.org.ua/node/1528 (дата звернення: 15.11.2024)
4. Мор, Т., Кампанелла Т. Утопія. Місто Сонця / перекл. з лат. Київ: Дніпро, 1988. 207 с. URL: surl.li/swigvz (дата звернення 15.11.2024)
5. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. К.: Основи, 2000. 355 с. ISBN 966-500-022-5. URL: http://litopys.org.ua/plato/plat.htm (дата звернення 15.11.2024)
6. Реєстр сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників URL : https://agro.me.gov.ua/ua/file-storage/reyestr-silskogospodarskih-doradnikiv-i-ekspertiv-doradnikiv. (дата звернення: 25.11.2024).
7. Реєстр сільськогосподарських дорадчих служб. URL : https://surl.li/spkkym (дата звернення: 25.11.2024).
8. Саяпін С. П. Розвиток сільськогосподарського дорадництва на основі цифрової трансформації: дис. … канд. економ. наук: 08.00.03. м. Київ, 2021. 189 с.
9. Теоретико-методологічні основи модернізації природничої й інженерної вищої освіти в умовах інноваційно-технологічного розвитку суспільства : монографія / К. Корсак та ін. Київ, 2014. 202 с.
10. Тоффлер Е. Третя хвиля / пер. з англ. за ред. В. Шовкуна. Київ : Всесвіт, 2000. 475 с.
11. Цілі сталого розвитку. URL: surl.li/sffqwj (дата звернення: 15.11.2024)
12. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions, 2024,* 297–323. DOI: https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25
13. Mapiye, O., Makombe, G., Molotsi, A., Dzama, K., & Mapiye, C. Towards a revolutionized agricultural extension system for the sustainability of smallholder livestock production in developing countries: The potential role of ICTs. *Sustainability*, 2021, *13*(11), 5868. https://doi.org/10.3390/su13115868
14. Marx, K., & Engels, F. The communist manifesto. *In Ideals and ideologies,* 2019,pp. 243-255. Routledge.URL: https://surl.li/jpzudy (дата звернення 15.11.2024)
15. Mizik, T. Climate-smart agriculture on small-scale farms: A systematic literature review. *Agronomy*, 2021, *11*(6), 1096. https://doi.org/10.3390/agronomy11061096
16. Narvaez Rojas, C., Alomia Peñafiel, G. A., Loaiza Buitrago, D. F., & Tavera Romero, C. A. Society 5.0: A Japanese concept for a superintelligent society. *Sustainability*, 2021. *13*(12), 6567.https://doi.org/10.3390/su13126567
17. Nyarko, D. A., & Kozári, J. Information and communication technologies (ICTs) usage among agricultural extension officers and its impact on extension delivery in Ghana. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 2021, *20*(3), 164-172. https://doi.org/10.1016/j.jssas.2021.01.002

18. Schwab, K.The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond1. In *Handbook of research on strategic leadership in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 29-34). 2024. EdwardElgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802208818.00008
19. Steinke, J., Van Etten, J., Müller, A., Ortiz-Crespo, B., van de Gevel, J., Silvestri, S., & Priebe, J. Tapping the full potential of the digital revolution for agricultural extension: an emerging innovation agenda. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 2021, *19* (5-6), 549-565.https://doi.org/10.1080/14735903.2020.1738754

References

1. Aristotle. (2023). Politics. Poetics / translated from the ancient Greek by O. Kyslyuk, B. Ten. Kharkiv: Folio. 509 p. [in Ukrainian].
2. Hranovska, V., Kononenko, L., & Savchenko, V. (2024). Functioning of advisory services in the context of sustainable rural development. Economy and Society, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-111 [in Ukrainian].
3. Kolotukha, O.V. United Nations Conference on Environment and Sustainable Development. *Sports tourism and active recreation: geography, systematization, practice (dictionary reference).* https://geohub.org.ua/node/1528 [in Ukrainian].
4. Mor, T., & Campanella, T. (1988). Utopia. City of the Sun / translated from the Latin. Kyiv: Dnipro, 207 p. http://surl.li/swigvz [inUkraian].
5. Platon. (2000). State http://litopys.org.ua/plato/plat.htm [in Ukrainian].
6. Register of agricultural advisers and expert advisers. https://surl.li/xmarrl [in Ukrainian].
7. Register of agricultural advisory services. https://surl.li/spkkym [in Ukrainian].
8. Sayapin S. P. Development of agricultural advisory services on the basis of digital transformation: Cand: 08.00.03. м. Kyiv, 2021. 189 с. [in Ukrainian].
9. Korsak, K. et al. (2014). Theoretical and methodological foundations of modernization of natural and engineering higher education in the context of innovative and technological development of society: monograph / Kyiv, 202 p. [in Ukrainian].
10. Toffler, E. (2000). The Third Wave / translated from English by V. Shovkun. Kyiv: Vsesvit,. 475 p. [in Ukrainian].
11. Sustainable Development Goals. https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/analitichni-materiali-2/tsili-stalogo-rozvitku [in Ukrainian].
12. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. (2024). Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions, 2024,* 297–323. [in English] https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25.
13. Mapiye, O., Makombe, G., Molotsi, A., Dzama, K., & Mapiye, C. (2021). Towards a revolutionized agricultural extension system for the sustainability of smallholder livestock production in developing countries: The potential role of ICTs. *Sustainability*, *13*(11), 5868. [in English]. https://doi.org/10.3390/su13115868.
14. Marx, K., & Engels, F. (2019). The communist manifesto. *In Ideals and ideologies,* pp. 243-255. Routledge. https://surl.li/jpzudy [in English]
15. Mizik, T. (2021). Climate-smart agriculture on small-scale farms: A systematic literature review. *Agronomy*, *11*(6), 1096. [in English]. https://doi.org/10.3390/agronomy11061096.
16. Narvaez Rojas, C., Alomia Peñafiel, G. A., Loaiza Buitrago, D. F., & Tavera Romero, C. A. (2021). Society 5.0: A Japanese concept for a superintelligent society. *Sustainability*, *13*(12), 6567. [in English]. https://doi.org/10.3390/su13126567.
17. Nyarko, D. A., & Kozári, J. (2021).Information and communication technologies (ICTs) usage among agricultural extension officers and its impact on extension delivery in Ghana. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, *20*(3), 164-172. [in English] https://doi.org/10.1016/j.jssas.2021.01.002.
18. Schwab, K. (2024). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond1. In *Handbook of research on strategic leadership in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 29-34). EdwardElgar Publishing. [in English]. https://doi.org/10.4337/9781802208818.00008.
19. Steinke, J., Van Etten, J., Müller, A., Ortiz-Crespo, B., van de Gevel, J., Silvestri, S., & Priebe, J. (2021). Tapping the full potential of the digital revolution for agricultural extension: an emerging innovation agenda. *International Journal of Agricultural Sustainability*, *19* (5-6), 549-565. [in English] https://doi.org/10.1080/14735903.2020.1738754.

Lesia Kononenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor of Economics

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Evolutionary Prerequisites for the Development of Agriculture and Agricultural Advisory Service on the Basis of the Formation of Society 5.0

The article is devoted to the study of the evolutionary prerequisites for the development of agriculture and agriculture advisory service on the basis of the formation of Society 5.0. It is noted that throughout its existence, mankind has been trying to build an ideal society, which is now reflected in the formation of the concept of Society 5.0. The author emphasizes that this concept is human-centered and provides for the integration of cyberspace and the physical world with a view to implementing the Sustainable Development Goals through the use of modern digital technologies. It is proved that due to the predominance of small enterprises in the agricultural sector, it is necessary to take into account the specifics of their functioning (territorial remoteness, low level of staffing, multifunctionality, etc.) and, accordingly, in order to ensure the efficiency of functioning, it is recommended that small enterprises cooperate with advisory services.

The stages of development of human society in the context of the evolution of agriculture are considered. The concept of Society 5.0 is analyzed as a new stage of society development based on the integration of cyberspace and the physical world to solve social, environmental and economic problems. It is substantiated that due to the need to constantly expand the list of advisory services, change and improve the level of professional competencies of advisors in the context of the formation of Society 5.0, it is necessary to ensure that they have a sufficient level of digital competencies. It is also proved that effective cooperation between the advisor and the consumer of advisory services (owners and managers of small agricultural enterprises, rural residents) also requires an appropriate level of digital competencies.

It is noted that cooperation with advisory structures helps to unlock the potential of small enterprises, rational use of resources, implementation of quality standards, establishment of partnerships and attraction of investments. The role of agriculture extension in ensuring the development of agriculture in the context of the formation of Society 5.0 is investigated. It is emphasized that agriculture extension is an important tool for transferring knowledge, technologies and innovations to owners, managers of small agricultural enterprises and rural residents. The problems faced by small agricultural enterprises in the context of digital transformation, such as limited access to resources, low level of digital literacy, etc. are outlined. Ways to solve these problems are proposed, in particular through the introduction and use of digital platforms for agriculture extension; the introduction of cooperation between scientific institutions, advisory services and business.

small and medium-sized agricultural enterprises, evolutionary waves, scientific revolutions, technical revolutions, transformations, Sustainable Development Goals, digital competencies, digital technologies

Одержано (Received) 27.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 17.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 338.24: 336.7 **JEL Classification: D73, H54, O18, R58**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).127-136

Л.М. Задорожня
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Роль грантової підтримки в фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів

У статті розглянуто роль грантової підтримки у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів, а також визначення механізмів ефективного використання грантів для забезпечення сталого розвитку територій. Особливу увагу приділено дослідженню проблем, що виникають при залученні грантових коштів, а також розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності їхнього використання в умовах обмежених бюджетних ресурсів та нестачі приватних інвестицій.

Розкрито значення грантів у розвитку інфраструктури, підтримці малого та середнього бізнесу, стимулюванні інновацій та підвищенні конкурентоспроможності регіонів. Описано роль міжнародних фінансових установ, державних фондів і приватних організацій у наданні грантової підтримки, а також типи грантів, що доступні для фінансування регіональних проєктів. Окремо акцентується увага на складнощах у підготовці грантових заявок та недосконалості механізмів реалізації грантових проєктів на місцевому рівні. Для підвищення ефективності використання грантових коштів розглянуто аспекти інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та пропонуються практичні рекомендації для покращення процесу управління грантовими проєктами.

Визначено, що гранти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової підтримки для реалізації інвестиційних проєктів у регіонах, що сприяє економічному розвитку та покращенню добробуту місцевих громад. Залучення грантових коштів має стати важливим інструментом стимулювання інвестиційної активності, покращення інфраструктури та розвитку людського капіталу на місцевому рівні. Для ефективного використання грантів необхідно вдосконалювати механізми управління, підвищувати рівень компетентності органів влади та покращувати співпрацю з грантодавцями

грантова підтримка, інвестиційний розвиток, регіональний розвиток, фінансування, грантові кошти, місцеве самоврядування, економічний розвиток

Постановка проблеми. Грантова підтримка відіграє важливу роль у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів та нестачі приватних інвестицій. У сучасних економічних умовах регіони стикаються з викликами, пов’язаними з необхідністю модернізації інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, стимулювання інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті залучення грантових коштів від міжнародних організацій, державних фондів і приватних інституцій стає ключовим фактором сталого розвитку територій.

Основна проблема полягає в недостатньому рівні використання грантових механізмів для фінансування інвестиційних проектів на регіональному рівні. З одного боку, існує широкий спектр грантових можливостей, що надаються Європейським Союзом, міжнародними фінансовими установами та національними програмами розвитку. З іншого боку, регіони часто стикаються з труднощами у підготовці якісних грантових заявок, недостатнім рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, а також складнощами в реалізації та моніторингу грантових проєктів.

Дослідження грантової підтримки в інвестиційному розвитку регіонів має значну наукову та практичну цінність. З наукової точки зору, аналіз механізмів грантового фінансування дозволяє розробити теоретичні моделі ефективного використання грантів, визначити ключові чинники успішності грантових програм та сформулювати рекомендації щодо їх удосконалення. У практичному вимірі результати дослідження можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування, державних установ і бізнесу, оскільки сприятимуть підвищенню ефективності

© Л.М. Задорожня, 2024

залучення грантових ресурсів, стимулюванню інвестиційної активності, створенню нових робочих місць та покращенню добробуту населення.

Таким чином, дослідження ролі грантової підтримки у фінансуванні інвестиційного розвитку регіонів є актуальним, оскільки воно сприяє розширенню фінансових можливостей регіональних економік та забезпеченню сталого розвитку на основі інноваційних підходів і міжнародного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Грантова підтримка інвестиційного розвитку регіонів в Україні та за кордоном свідчить про значну увагу науковців та експертів до цього питання, зокрема в контексті інвестиційного розвитку регіонів та фінансової підтримки в умовах обмежених бюджетних ресурсів. У світових дослідженнях акцент робиться на різноманітних формах грантового фінансування, яке надається урядами, міжнародними організаціями та фондами для реалізації різних проєктів. Зарубіжні експерти визначають гранти як безповоротну фінансову допомогу для підтримки конкретних соціальних, наукових або економічних ініціатив, що відповідають певним суспільним цілям [13, 24].

Дослідження вітчизняних вчених, таких як М. Я. Кобеля-Звір [5], Т. Бабич [17], а також Овчаренко Т.[7], Корнієнко А. [7], Шубіна О. [7], Семенець Г. [7] і Поворозник В.[7], акцентують увагу на важливості грантів як інструменту фінансової підтримки для різних категорій громадян та організацій, зокрема для місцевих органів влади, підприємств малого та середнього бізнесу, а також для громадських організацій. Вони підкреслюють роль грантів у розвитку організаційного потенціалу та реалізації соціально-економічних проектів на регіональному рівні. Крім того, дослідники зазначають, що надання грантів може бути обмежене різноманітними факторами, такими як недостатня інформованість про доступні можливості, складність процедур подання заявок та недостатній рівень інституційної спроможності на місцях.

Однак, проведений аналіз наукових джерел показує, що найбільш невивченими залишаються методологічні аспекти ефективного використання грантів на рівні місцевих органів влади в Україні. Зокрема, мало уваги приділено питанням стратегічного планування грантових проєктів, що відповідають реальним потребам регіонів, а також механізмам моніторингу та оцінки результативності використання грантових коштів. Таким чином, основними невирішеними проблемами, на які спрямована дана стаття, є визначення оптимальних підходів до використання грантових коштів для регіонального розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ролі грантової підтримки у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів, визначення механізмів її ефективного використання та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення та реалізації грантових коштів у регіональному розвитку.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах інвестиційного розвитку регіонів грантова підтримка характеризується пріоритетним спрямуванням на посилення фінансового забезпечення, що охоплює правові, організаційні, економічні, фінансові та соціальні аспекти регіонального розвитку.

Поняття «грант» в Україні почало активно використовуватися на початку 1990-х років після здобуття незалежності, коли в країну почали надходити міжнародні фінансові допомоги та програми підтримки. Поняття визначається у кількох законодавчих актах України, кожен з яких уточнює специфіку його використання залежно від сфери застосування. Так, відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» грант розглядається як фінансові або інші ресурси, що надаються на безоплатній та безповоротній основі державою, юридичними чи фізичними особами, у тому числі іноземними, а також міжнародними організаціями [10]. Ці ресурси спрямовуються на розвиток матеріально-технічної бази для здійснення

наукової та науково-технічної діяльності, проведення фундаментальних або прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок, включно з оплатою праці наукових і науково-педагогічних працівників. Умови та напрями використання таких грантів визначаються їх надавачами.

Згідно Закону України «Про культуру» грант трактується як фінансовий ресурс, наданий на безповоротній основі суб'єктам, що здійснюють діяльність у сфері культури, з метою реалізації культурно-мистецьких проєктів [9].

В Законі України «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні» грант визначається як грошові кошти (фінансові ресурси), що надаються на безоплатній, безпроцентній та безповоротній основі суб'єктам господарювання та фізичним особам за результатами конкурсного відбору [8]. Ці кошти використовуються для реалізації програм, проєктів, заходів, а також для інституційної підтримки суб'єктів видавничої діяльності незалежно від форми власності.

Вітчизняна дослідниця М. Я. Кобеля-Звір пропонує систематизоване визначення поняття «грант», описуючи його як ресурси, що надаються у вигляді майна, послуг або коштів у національній чи іноземній валюті. Таке фінансування може бути повним або частковим і надходити від приватних, корпоративних, суспільних, урядових чи міжнародних грантодавців на безоплатній та безвідкличній основі. Воно спрямовується на підтримку представників органів державної влади та місцевого самоврядування, мікро-, малого та середнього бізнесу, громадських організацій та приватних осіб для реалізації цільових проєктів і заходів, спрямованих на організаційний розвиток [5]. Т. Бабич розглядає гранти як безоплатну фінансову допомогу, яка надається для реалізації проектів, отримання освіти або розвитку бізнесу [17]. Вітчизняні дослідники Овчаренко Т., Корнієнко А., Шубіна О., Семенець Г., Поворозник В. під грантом розуміють грошові або інші засоби, що передаються громадянами та юридичними особами (у тому числі іноземними), а також міжнародними організаціями для проведення конкретних наукових досліджень, розробки законопроєктів, підготовки кадрів та інших цілей на умовах, передбачених грантодавцем [7].

У зарубіжних дослідженнях поняття «грант» визначається як безповоротна фінансова допомога, що надається урядовими органами, міжнародними організаціями, фондами чи приватними донорами для реалізації певних проєктів або програм. Згідно Оксфордського словника грант визначається як грошова сума, що надається урядом або іншою організацією для використання з певною метою [13]. Національний науковий фонд США під грантом розуміє форму фінансової допомоги, яка надається отримувачу на основі його досягнень, потреб або здібностей з метою досягнення суспільно корисної цілі, що відповідає законодавству Сполучених Штатів [24]. У свою чергу, підрозділ «Міжнародні партнерства» на сайті Європейської комісії визначає грант як безоплатну фінансову допомогу, яку публічний замовник надає бенефіціару гранту [20].

За визначенням експертів компанії Grant Writing USA (США), грант являє собою фінансову допомогу, яку надає федеральний, державний або місцевий уряд правомочному отримувачу. Гранти зазвичай спрямовуються на фінансування проєктів, ініціатив або програм, які відповідають цілям або місії грантодавця [22]. Компанія EU Grants, що спеціалізується на менеджменті європейських грантів, трактує гранти як некомерційні джерела фінансування, які забезпечують фінансову підтримку для досягнення конкретних цілей проєкту [19].

Отже, грант - це безоплатна фінансова або інша допомога, що надається державою, організаціями чи фізичними особами для реалізації конкретних проєктів або програм на безповоротній основі.

Гранти мають значний вплив на розвиток регіонів, надаючи ресурси та

фінансування для ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних та економічних викликів. Вони дозволяють регіонам самостійно визначати пріоритети розвитку, мобілізувати місцеві ресурси та реалізовувати проєкти, враховуючи їхні специфічні потреби та перспективи.

У Сполучених Штатах гранти є важливим інструментом для підтримки економічного розвитку та розширення можливостей громад і поділяються на три основні типи: федеральні, державні та місцеві. Федеральні гранти надаються національним урядом для сприяння економічному зростанню та створенню робочих місць через агентства, такі як Адміністрація економічного розвитку (EDA) [18]. Державні гранти надаються урядами штатів для задоволення місцевих потреб, наприклад, для розвитку бізнесу та інфраструктури. Місцеві гранти надаються органами місцевого самоврядування для підтримки конкретних проєктів у громадах, таких як відродження центрів міст або розвиток малого бізнесу. Знання цих грантових програм дозволяє громадам знаходити найкращі джерела фінансування для своїх ініціатив [3].

У Європейському Союзі грантові програми поділяються на три основні типи управління: пряме, спільне та непряме управління. При прямому управлінні Європейська комісія безпосередньо керує фінансуванням, оголошує конкурси пропозицій, оцінює заявки, підписує грантові договори, контролює виконання проєктів та здійснює платежі. Спільне управління передбачає розподіл відповідальності між Європейською комісією та національними органами влади, де комісія співпрацює з країнами ЄС для забезпечення успішного виконання проєктів. Непряме управління включає фінансування через третіх осіб, таких як міжнародні організації чи національні органи влади, і кошти надаються у вигляді субсидій, які подаються на національному рівні. Більша частина бюджету ЄС на гуманітарну допомогу та міжнародний розвиток реалізується в рамках непрямого управління, при цьому на програми непрямого управління припадає близько 10% загального бюджету ЄС. Національні, регіональні та місцеві адміністрації в країнах ЄС вибирають, які проєкти фінансувати, і несуть відповідальність за їхнє щоденне управління. Комісія співпрацює з країнами ЄС, щоб переконатися, що проєкти успішно завершені та кошти витрачаються ефективно [21].

Гранти стимулюють співпрацю між місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом та мешканцями. Вони сприяють створенню партнерських відносин, формуючи екосистему співробітництва, спрямовану на досягнення спільних цілей розвитку. Такий підхід забезпечує відповідність проєктів пріоритетам регіону та максимізує ефективність використання грантових коштів [23].

Однією з основних переваг грантів у сфері економічного розвитку є можливість фінансування інфраструктурних проєктів. Ініціативи, такі як будівництво доріг, мостів і громадських об’єктів, покращують транспортну доступність, приваблюють нові бізнеси та створюють робочі місця. Інвестиції в інфраструктуру завдяки грантам підвищують економічну стійкість і добробут місцевих громад [23].

У регіональному контексті гранти сприяють розвитку освіти та підвищенню кваліфікації робочої сили. Вони забезпечують фінансування освітніх програм, професійного навчання та ініціатив із працевлаштування, допомагаючи місцевим мешканцям здобувати навички та знання, необхідні для успіху на сучасному ринку праці. Інвестуючи в освіту та розвиток робочої сили, гранти покращують рівень зайнятості та сприяють довгостроковій економічній стабільності регіону.

Крім того, гранти підтримують проєкти з відродження місцевих громад. Вони фінансують ініціативи з покращення інфраструктури, благоустрою населених пунктів та збереження культурної спадщини. Такі заходи не лише підвищують якість життя мешканців, але й приваблюють туристів, інвесторів і нові бізнеси, сприяючи

економічному зростанню та розвитку регіону.

Грантова підтримка є важливим інструментом фінансування регіонального розвитку, зокрема для реалізації інвестиційних проєктів. В умовах децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів ефективне залучення грантових коштів набуває особливої значущості для стимулювання економічного зростання та покращення рівня життя в регіонах. Система грантів на місцевому рівні в Україні пропонує широкий спектр можливостей для фінансування проєктів, що сприяють розвитку громад, удосконаленню інфраструктури, соціальних послуг та інших аспектів місцевого самоврядування.

Місцеві гранти відіграють важливу роль у стимулюванні соціально-економічного розвитку громад, сприяючи покращенню інфраструктури, збереженню довкілля, соціальній підтримці вразливих груп населення, розвитку підприємництва та молодіжних ініціатив. Для отримання грантів заявники повинні підготувати детальну проєктну пропозицію, яка включає опис мети, очікуваних результатів та бюджету проєкту. Успішне залучення грантового фінансування потребує відповідності проєкту місцевим пріоритетам розвитку, ретельного аналізу вимог і критеріїв відбору, а також дотримання встановлених термінів подачі заявок. Ефективна співпраця з грантодавцями та іншими зацікавленими сторонами сприяє успішній реалізації проєктів і збільшує ймовірність отримання фінансової підтримки. Це, своєю чергою, забезпечує сталий розвиток та покращує соціально-економічні умови на місцевому рівні [3].

Механізми грантового фінансування регіонального економічного розвитку включають міжнародну технічну допомогу, яка надається безоплатно для підтримки розвитку країн, грантові програми для реалізації соціальних, благодійних і наукових проєктів, а також ініціативи в межах корпоративної соціальної відповідальності. Останні передбачають фінансову підтримку проєктів у сферах освіти, охорони навколишнього середовища та інших соціально значущих напрямках.

В Україні гранти є важливим джерелом фінансування місцевого розвитку, особливо в умовах обмеженого доступу до альтернативних фінансових інструментів. Вони часто доповнюють інвестиції або кредити міжнародних фінансових організацій. Водночас існують певні обмеження у використанні грантових коштів, зокрема відмінності у пріоритетах донорів, тривалий процес ухвалення рішень щодо фінансування та обмеження на покриття окремих витрат. Для ефективного використання грантів місцеві органи влади повинні володіти відповідними компетенціями, зокрема вмінням чітко формулювати цілі, ефективно взаємодіяти з донорами, а також мати досвід у розробці й управлінні проєктами [1].

В Україні фінансову підтримку надають різні категорії донорів, серед яких міждержавні організації, урядові органи, суспільні фонди, корпоративні донори та приватні фонди. Міждержавні організації, зокрема Програма Розвитку ООН, ЮНІСЕФ, Світовий банк, а також установи Європейського Союзу (Європейська Комісія, Рада Європи, ОБСЄ та інші) здійснюють грантове фінансування для реалізації різноманітних ініціатив. Крім того, урядові донори, такі як Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWI), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) та інші надають гранти через окремі урядові програми. Проте діяльність цих донорів часто регулюється національним законодавством, що може створювати додаткові бюрократичні труднощі і ускладнювати процес взаємодії.

Суспільні донори, серед яких як національні (наприклад, німецькі політичні фонди, такі як Фонд К. Аденауєра, Фонд Ф. Наумана «За свободу»), так і міжнародні (наприклад, Програма демократії PHARE, Вишеградський фонд), фінансуються за

рахунок надходжень з однієї або кількох країн. Вони зобов'язані звітувати перед платниками податків і часто надають гранти стабільним організаціям з досвідом у реалізації громадських проектів. Корпоративні донори, зокрема великі корпорації на кшталт «Монсанто», реалізують програми соціальної відповідальності через фінансування певних ініціатив.

Приватні фонди, що створюються окремими особами, також є важливим джерелом фінансування. Ці фонди можуть включати як великі міжнародні організації, такі як Міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса або фонд Рокфеллера, так і менші сімейні фонди (наприклад, фонд Кнута й Аліси Валенбергів), так і спеціалізовані фонди, такі як «Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності». Зазвичай ці фонди вимагають меншого часу та зусиль для написання заявок, а ухвалення рішень щодо фінансування здійснюється швидше. Однак відсутність доступної інформації про деякі приватні фонди може ускладнити отримання допомоги від них [2, 7].

Грантова підтримка є важливим джерелом фінансування регіонального розвитку, зокрема інвестиційних проєктів. В умовах децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів зростає значення ефективного залучення грантових коштів для стимулювання економічного зростання та підвищення рівня життя населення.

Завдяки грантовим програмам фінансуються різні сфери діяльності, що мають стратегічне значення для розвитку економіки та суспільства. До таких сфер відносяться інформаційні технології, агробізнес, виробництво, а також проекти в громадському секторі. Гранти сприяють розвитку бізнесу, підтримують інноваційні стартапи, стимулюють культурні ініціативи та сприяють розвитку медіа і науки. Окрім того, гранти надаються для підтримки важливих соціальних груп, таких як ветерани та жінки, а також для розвитку секторів, пов’язаних із охороною здоров'я, освітою та переробкою [4].

У 2023 році було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України, яка розширила перелік пріоритетних видатків для територіальних громад, включивши до них грантову підтримку. Це стало важливим кроком до відновлення можливостей розвитку громад після обмежень, зумовлених фінансовою консолідацією у перший період війни [14].

З точки зору інвестиційного розвитку регіону, грантові програми, що реалізуються в Україні станом на 2024 рік, є важливим інструментом для стимулювання економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості та розвитку ключових секторів економіки. Вони створюють сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, а також для розвитку підприємництва та інфраструктури.

Одним з основних напрямів інвестиційного розвитку є підтримка малого та середнього бізнесу через програми єРобота [12] та «Власна справа» [11]. Ці програми не тільки сприяють створенню нових підприємств і робочих місць, а й стимулюють місцевих підприємців до розвитку та модернізації своїх бізнесів. Завдяки цьому створюються нові інвестиційні можливості, зокрема для банків, венчурних компаній та інвесторів, що шукають перспективні проекти для вкладення коштів. Крім того, підтримка інноваційних стартапів через фонд розвитку підприємництва сприяє розвитку технологічних кластерів і сприяє трансферу інвестицій у високотехнологічні галузі.

Грантові програми в аграрному секторі, такі як підтримка садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства [6], створюють можливості для залучення приватних інвестицій у сільське господарство. Програми фінансування дозволяють аграріям модернізувати виробництво, покращити технології та збільшити обсяги продукції, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність та залучає

інвестиції як з внутрішніх, так і з міжнародних ринків [15, 16]. Залучення інвесторів у аграрний сектор є важливим для розвитку сільських регіонів, створення нових робочих місць та розвитку інфраструктури.

Важливим аспектом інвестиційного розвитку є також підтримка екологічних проектів, зокрема у сфері зеленої енергетики та сталих технологій. Гранти на розвиток відновлювальних джерел енергії та екологічно чистих виробництв не лише підтримують сталий розвиток регіонів, але й створюють сприятливі умови для залучення інвестицій у «зелені» технології. Це також сприяє розвитку нових підприємств у таких галузях, як енергетика, будівництво та переробка відходів, що підвищує інвестиційну привабливість регіонів для екологічно орієнтованих інвесторів.

Інфраструктурні проекти, що фінансуються через гранти, також мають стратегічне значення для інвестиційного розвитку. Розвиток інфраструктури, зокрема в таких сферах, як водо- та енергопостачання, будівництво доріг та комунікацій, покращує умови для ведення бізнесу та приваблює інвесторів. Розбудова інфраструктури є критично важливою для залучення великих інвестицій у промислові та логістичні проекти, що сприяють економічному розвитку на місцевому та регіональному рівнях.

Загалом грантові програми у 2024 році сприяють не лише створенню нових бізнесів, а й розвитку існуючих підприємств, модернізації виробництва, розвитку сільських територій та покращенню екологічної ситуації. Вони стимулюють економічне зростання регіонів та створюють сприятливі умови для залучення інвестицій у ключові галузі, що має позитивний ефект на інвестиційну привабливість країни в цілому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Грантова підтримка відіграє ключову роль у фінансуванні інвестиційного розвитку регіонів. По-перше, вона забезпечує фінансування стратегічних проєктів, що сприяють довгостроковому розвитку регіонів. По-друге, грантові кошти можуть слугувати каталізатором для залучення додаткових приватних інвестицій. По-третє, вони стимулюють розвиток інноваційної діяльності, підтримуючи наукові дослідження та технологічний розвиток.

Міжнародний досвід (США та ЄС) демонструє різноманітність підходів до управління грантовими програмами, що можуть бути адаптовані в Україні. Водночас ефективне використання грантових ресурсів вимагає розвитку компетенцій місцевих органів влади у сфері проєктного менеджменту, планування бюджету та взаємодії з донорами.

Ефективне використання грантового фінансування сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, розвитку підприємницької діяльності, а також покращенню соціальної та економічної інфраструктури. Таким чином, грантова підтримка є ключовим інструментом стимулювання інвестиційного розвитку в умовах децентралізації та обмежених бюджетних ресурсів.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що вивчення грантових програм і їхнього впливу на розвиток регіонів допомагає оптимізувати використання фінансових ресурсів, підвищити ефективність інвестицій та сприяти соціально-економічному зростанню на місцевому рівні.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на оцінці ефективності впроваджених грантових програм у різних регіонах, що сприятиме розробці універсальних моделей управління грантовими проєктами. Важливим напрямом є дослідження механізмів співпраці між державними, приватними та громадськими організаціями у сфері залучення та реалізації грантових коштів, що дозволить оптимізувати процеси взаємодії та підвищити результативність проєктів. Перспективним є аналіз цифрових рішень та платформ, які можуть спростити процес

подачі заявок та моніторингу використання грантових ресурсів, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Окрім цього, доцільно оцінити вплив грантового фінансування на розвиток окремих секторів економіки, таких як інноваційні стартапи, зелена енергетика та соціальне підприємництво, для виявлення довгострокових ефектів та формування стратегій підтримки пріоритетних галузей.

Список літератури

1. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібіщук Я. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Київ: Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. 98 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf (дата звернення: 21.11.2024).
2. Белявцева В.В., Гнатенко А.І., Зінченко О.С. та ін. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків: *Золоті сторінки*, 2017. 148 с.
3. Грант: керівництво до дії: посібник / Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич О. За заг. ред. Лемещенко-Лагода В., Сухіх А.; Рада молодих учених при МОН. Запоріжжя: *ФОП Однорог* Т.В., 2024 114 с. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17357/1/Grant-Guide-Action_Vashchuk-Torbas-Lemeshchenko-Lagoda-Simakhova-Mandych.pdf (дата звернення: 21.11.2024).
4. Кобеля-Звір, М. Я. Використання грантових інструментів державної програми підтримки підприємництва єРобота для посилення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ММСП: перспективи і труднощі. *Економіка та суспільство*, (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-5
5. Кобеля-Звір, М. Я. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. № 2, С. 16-21. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-2
6. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. Офіційний сайт. URL: komagropolit.rada.gov.ua (дата звернення: 21.11.2024).
7. Овчаренко Т., Корнієнко А., Шубіна О., Семенець Г., Поворозник В. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід. Київ, 2020. 46 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf (дата звернення: 21.11.2024).
8. Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні: Закону України від 6 березня 2003 року № 601-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-15#Text (дата звернення: 21.11.2024).
9. Про культуру: Закону України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text (дата звернення: 21.11.2024).
10. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закону України від 26 листопада 2015 року № 848-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text (дата звернення: 21.11.2024).
11. Програма Власна справа. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu (дата звернення: 21.11.2024).
12. Програма єРобота. URL: https://erobota.diia.gov.ua/ (дата звернення: 21.11.2024).
13. Словник Оксфордський. URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/grant_2 (дата звернення: 21.11.2024).
14. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 78 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.09
15. AgroPortal.ua. Офіційний сайт. URL: https://agroportal.ua (дата звернення: 21.11.2024).
16. ASME. Офіційний сайт. URL: https://asme.com.ua (дата звернення: 21.11.2024).
17. Babych T. Role of Grants in Ensuring Socio-Economic Stability in the Conditions of War in Ukraine. 2024. № 7. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-64-78
18. Economic Development Administration. URL: www.eda.gov (дата звернення: 21.11.2024).
19. EU Funds. What is the difference between a grant and a tender? URL: https://eufunds.me/what-is-the-difference-betweena-grant-and-a-tender/ (дата звернення: 21.11.2024).
20. European Commission. International Partnerships – Funding and Technical Assistance. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance_en (дата звернення: 21.11.2024).
21. European Union funding, grants and subsidies https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-

grants-subsidies_en (дата звернення: 21.11.2024).
22. Grant Writing USA. «What is a Grant?». URL: https://www.grantwritingusa.com/ (дата звернення: 21.11.2024).
23. Grants for Economic Development. URL: https://www.thefundingfamily.com/blog/grants-for-economic-development (дата звернення: 21.11.2024).
24. National Science Foundation. «Grant Proposal Guide». URL: https://nsf-gov-resources.nsf.gov/pubs/policydocs/pappguide/nsf15001/gpg_print.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

References

1. Baldych N., Grinchuk N., Khodko N., Chorniy L., & Hlibishchuk Ya. (2020) Local economic development: models, resources and financing instruments. Kyiv: Federation of Canadian Municipalities / International Technical Assistance Project "Partnership for Urban Development", 98 https://decentralization.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf [in Ukrainian].
2. Beliavtseva, V. V., Hnatenko, A. I., Zinchenko, O. S., & others. (2017). *Fundamentals of grantwriting and project management in the public sector: Methodological recommendations for government bodies and non-governmental organizations* (O. V. Kulinich, Ed.). Kharkiv: Zoloti storinky [in Ukrainian].
3. Vashchuk, O., Torbas, O., Lemeshchenko-Lagoda, V., Simakhova, A., & Mandych, O. (2024). *Grant: A guide to action: A manual* (V. Lemeshchenko-Lagoda & A. Sukhikh, Eds.). Council of Young Scientists at the Ministry of Education and Science. Zaporizhzhia: FOP Odnorog T.V. https://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17357/1/Grant-Guide-Action_Vashchuk-Torbas-Lemeshchenko-Lagoda-Simakhova-Mandych.pdf [in Ukrainian].
4. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023). Using grant instruments of the state entrepreneurship support program eWork to strengthen business competitiveness on the example of MSMEs: Prospects and difficulties. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-5.
5. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023). Basic approaches to defining the concept of a grant. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 2, 16-21. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-2 [in Ukrainian].
6. Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Agrarian and Land Policy. (n.d.). https://komagropolit.rada.gov.ua [in Ukrainian].
7. Ovcharenko, T., Korniienko, A., Shubina, O., Semenets, G., & Povoroznyk, V. (2020). *Modeling effective financial activities of local self-government bodies of ATC in conditions of decentralization: Consolidated approach* (46 p.) https://decentralization.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf [in Ukrainian].
8. On state support for book publishing in Ukraine: Law of Ukraine (2024, November 21) No. 601-IV, (2003 March 6). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-15#Text [in Ukrainian].
9. On culture: Law of Ukraine (2024, November 21) No. 2778-VI, (2010, December 14). (n.d.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text [in Ukrainian].
10. On scientific and scientific-technical activities: Law of Ukraine (2024, November 21) No. 848-VIII (2015, November 26). (n.d.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text [in Ukrainian].
11. *Own Business Program* (2024, November 21). https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu [in Ukrainian].
12. *eRobota program*. 2024, November 21). https://erobota.diia.gov.ua/ [in Ukrainian].
13. Oxford University Press. (n.d.). *Oxford Dictionary*. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/grant_2 [in English].
14. Zhalilo, Y. A., Bakhur, N. V., Holovka, A. A., & others. (2023). *Territorial-oriented mechanisms of investment stimulation in the post-war reconstruction of Ukraine: Analytical supplement* (78 p.). Kyiv: NISD. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.09
15. *AgroPortal.ua*. (2024, November 21). https://agroportal.ua [in Ukrainian].
16. *ASME*. (2024, November 21). https://asme.com.ua [in Ukrainian].
17. Babych, T. (2024). Role of grants in ensuring socio-economic stability in the conditions of war in Ukraine. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 7. [in English]. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-64-78.
18. Economic Development Administration. (n.d.). https://www.eda.gov [in English].
19. EU Funds. (n.d.). What is the difference between a grant and a tender? https://eufunds.me/what-is-the-difference-between-a-grant-and-a-tender/ [in English].
20. European Commission. (n.d.). *International Partnerships – Funding and Technical Assistance*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance_en [in English].
21. European Union funding, grants and subsidies. (n.d.). https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_en [in English].
22. Grant Writing USA. (n.d.). *What is a grant?* https://www.grantwritingusa.com/ [in English].

23. Grants for Economic Development. (n.d.). https://www.thefundingfamily.com/blog/grants-for-economic-development [in English].
24. National Science Foundation. (n.d.). *Grant proposal guide*. https://nsf-gov-resources.nsf.gov/pubs/policydocs/pappguide/nsf15001/gpg_print.pdf [in English].

Larysa Zadorozhnia
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The Role of Grant Support in Financing Investment Development of Regions

The article examines the role of grant support in the financial provision of investment development of regions, as well as determining mechanisms for the effective use of grants to ensure sustainable development of territories. Particular attention is paid to the study of problems that arise when attracting grant funds, as well as the development of recommendations for increasing the efficiency of their use in conditions of limited budget resources and lack of private investment.

The importance of grants in infrastructure development, support for small and medium-sized businesses, stimulating innovation and increasing the competitiveness of regions has been revealed. The role of international financial institutions, state funds and private organizations in providing grant support has been described, as well as the types of grants available for financing regional projects. Special attention is paid to the difficulties in preparing grant applications and the imperfection of grant project implementation mechanisms at the local level. In order to increase the efficiency of the use of grant funds, aspects of the institutional capacity of local governments have been considered and practical recommendations have been offered in order to improve the process of managing grant projects.

It has been determined that grants play a key role in providing financial support for the implementation of investment projects in the regions, which contributes to economic development and improvement of the well-being of local communities. Attracting grant funds should become an important tool for stimulating investment activity, improving infrastructure and developing human capital at the local level. For the effective use of grants, it is necessary to improve management mechanisms, to increase the level of competence of government bodies and to improve cooperation with grantors.

grant support, investment development, regional development, financing, grant funds, local self-government, economic development.

Одержано (Received) 22.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 13.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК: **658.012.4:658.87:640.4** **JEL Classification: M14, L83, M12**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).137-148

М.В. Семикіна, проф., д-р екон. наук
Г.В. Савеленко, доц., канд. техн. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
А.В. Семикіна, канд. екон. наук
м. Одеса, Україна

Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності

Стаття присвячена визначенню напрямів вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. Досліджено та систематизовано наукові підходи до вивчення управління бізнес-культурою. З позицій сформованого автором комплексного підходу обґрунтовано переваги запропонованого визначення управління бізнес-культурою: це є цілеспрямований процес створення, підтримки та розвитку системи цінностей, норм поведінки, переконань та символів, що поділяються працівниками організації та спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, враховуючи потреби і мотивованість персоналу, принципи соціальної відповідальності.

Шляхом аналізу визначено сучасні тенденції управління бізнес-культурою. З'ясовано, що бізнес-культура зазнає значних змін під впливом глобалізації, соціально-культурних, економічних, політико-правових, технологічних чинників, змін у цінностях суспільства. Здійснено систематизацію та аналіз ключових проблем в управлінні бізнес-культурою на підприємствах торговельного та ресторанного бізнесу. Обґрунтовано роль мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності для поліпшення бізнес-культури. Розкрито механізм синергії взаємовпливу мотиваційного менеджменту і корпоративної соціальної відповідальності в системі управління бізнес-культурою. Це створює для торговельного і ресторанного бізнесу низку переваг, включаючи підвищення мотивації персоналу, покращення іміджу та репутації, зміцнення зв'язку з громадою, що несе економічні та репутаційні зиски для підприємств.

Розроблено практичні рекомендації та напрями вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності, які мають практичне значення для підвищення ефективності торговельного та ресторанного бізнесу.

управління бізнес-культурою, торгівля, ресторанний бізнес, фактори впливу, мотиваційний менеджмент, соціальна відповідальність.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується високою динамічністю та мінливістю, що зумовлює необхідність постійного розвитку та адаптації бізнесу до нових умов. Особливо це стосується сфери торгівлі та ресторанного бізнесу, яка є однією з найбільш чутливих до змін споживчого попиту соціально-економічної ситуації, технологічного прогресу. В умовах жорсткої конкуренції успіх підприємств торговельного та ресторанного бізнесу залежить не тільки від якості товарів та послуг, а й від формування прогресивної бізнес-культури, яка сприяє залученню, мотивації та утриманню талановитих працівників. Проблема формування та розвитку бізнес-культури набуває вагомого значення, від її успішного розв'язання та побудови системи дієвого управління такою культурою залежить рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці персоналу, імідж компанії, її фінансові результати, конкурентні переваги.

Актуальність дослідження управління бізнес-культурою у торгівлі і ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності зумовлена низкою факторів. По-перше, торгівля та ресторанний бізнес відносяться до найбільш динамічних сфер підприємництва, що потребує від підприємств постійного розвитку та адаптації. По-друге, конкуренція постійно зростає, що змушує підприємства шукати шляхи підвищення ефективності своєї діяльності,

© М.В. Семикіна, Г.В. Савеленко, А.В. Семикіна, 2024

нові способи мотивації персоналу до поліпшення культури обслуговування і задоволення попиту. По-третє, сучасні споживачі стають все більш вимогливими не тільки до якості товарів та послуг, а й до соціальної відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим, виникає нагальна потреба у дослідженні управління бізнес-культурою у торгівлі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління персоналом торговельних підприємств, закладів ресторанного бізнесу, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності на основі вдосконалення бізнес-культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій свідчить про зростаючий інтерес до управління бізнес-культурою в сфері торгівлі та ресторанного бізнесу. Останніми роками сутність бізнес-культури та її моделі вивчали Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. [12], Юхнов Б., Маліннiков [14], роль корпоративної культури та етики в бізнесі досліджували Швиданенко Г., Швиданенко О. [13], Василик С., Юрченко Г., Майстренко О. [3], Когут М., Стецiв І., Содома Р. [7] , Козлова І. [8]. Проблемам соціальної відповідальності бізнесу присвятили свої публікації Беззубко Б., Положенцев Д., Акопов С. [1], Бондарук М. В. [2], Долгова Л. І. [6], Кульчицький І.[9], Мамій К. В.[10], аспектам мотиваційного менеджменту та «економіки емоцій» в ресторанному бізнесі –- Гакова М. [4]; Держак Н. О., Канцур І. Г., Сніжко Ю. І. [5]. Аналіз публікацій засвідчує, що в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку торгівлі та ресторанного бізнесу, ефективне управління бізнес-культурою та прагнення бізнесу до дотримання міжнародних стандартів [11]стають ключовим фактором успіху підприємства. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, практичні аспекти управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі з урахуванням пріоритетних завдань мотиваційного менеджменту та принципів соціальної відповідальності все ще розроблені недостатньо.

Сучасні підприємства торгівлі та ресторанного бізнесу стикаються з викликами, пов’язаними зі зростанням конкуренції, змінами споживчих очікувань та необхідністю балансу між ефективністю й соціальною відповідальністю. Незважаючи на важливість бізнес-культури як інструменту управління, недостатньо досліджено особливості її формування через призму мотивації персоналу та інтеграції з принципами соціальної відповідальності. Саме цим зумовлені вибір теми дослідження, постановка мети і завдань.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі на засадах поєднання мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності для підвищення ефективності діяльності підприємств**.** Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності управління бізнес-культурою, дослідити сучасні тенденції та ключові проблеми управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі;
- виявити чинники, що впливають на формування бізнес-культури в торгівлі та ресторанному бізнесі, зокрема роль мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності;
- з’ясувати можливості інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою в інтересах її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Теоретичний аналіз свідчить, що в літературі дотепер досить по-різному трактують сутність бізнес-культури.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку таких авторів публікацій, як Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. [12], Юхнов Б., Маліннiков [14], пропонуємо розуміти *бізнес-культуру* як комплексну систему цінностей, переконань, норм

поведінки та звичаїв, які поділяються працівниками організації та визначають її ідентичність. Поділяємо погляди науковців [3; 7; 8; 13]в тому, що бізнес-культура, її етичні складові, відіграють вагому роль у формуванні позитивного іміджу компанії, залученні та утриманні клієнтів, забезпеченні високої якості обслуговування та створенні сприятливої атмосфери для працівників, тому управління такою культурою стає одним з важливих стратегічних завдань підприємства.

Формування бізнес-культури відбувається під впливом різноманітних факторів, які можна об'єднати у дві групи: зовнішні та внутрішні. Розкриємо їх сутність.

1) Зовнішні чинники впливу:

соціально-культурні фактори:

- національна культура (культурні традиції та цінності суспільства впливають на формування бізнес-культури, особливо в сфері обслуговування, де важлива взаємодія з клієнтами);
- цінності споживачів (зміни у цінностях та очікуваннях споживачів впливають на вимоги до якості обслуговування та етичних аспектів діяльності компаній);
- демографічні зміни (зміни у віковій структурі населення, рівні освіти та інших демографічних характеристиках впливають на потреби та очікування працівників, що необхідно враховувати при формуванні бізнес-культури);

економічні фактори:

- рівень розвитку економіки (економічна ситуація в країні впливає на можливості компаній інвестувати в розвиток персоналу та соціальні програми, що є важливими елементами бізнес-культури);
- конкуренція (рівень конкуренції на ринку впливає на вимоги до якості обслуговування та ефективності діяльності компаній, що визначає необхідність формування відповідної бізнес-культури);
- глобалізація (розвиток міжнародної торгівлі та інтеграція національних економік впливають на формування бізнес-культури, сприяючи поширенню міжнародних стандартів та практик);

політико-правові фактори:

- законодавство (трудове законодавство та інші нормативно-правові акти регулюють відносини між роботодавцями та працівниками, що впливає на формування бізнес-культури);
- політична стабільність (політична ситуація в країні впливає на інвестиційний клімат та можливості розвитку бізнесу, що також впливає на формування бізнес-культури);

технологічні фактори:

- автоматизація та роботизація (впровадження новітніх технологій змінює характер праці та вимоги до персоналу, що необхідно враховувати при формуванні бізнес-культури);
- цифровізація (розвиток цифрових технологій впливає на способи комунікації та взаємодії між працівниками та клієнтами, що також впливає на формування бізнес-культури).

2) Внутрішні чинники впливу:

- місія та цінності компанії (стратегічні цілі та цінності, які декларуються керівництвом компанії, є основою для формування бізнес-культури);
- стиль управління (стиль керівництва, методи мотивації та контролю персоналу впливають на атмосферу в колективі та формування бізнес-культури);
- організаційна структура (структура компанії, розподіл повноважень та відповідальності впливають на взаємодію між працівниками та формування бізнес-культури);

- система комунікацій (ефективність комунікації між керівництвом та працівниками, а також між різними підрозділами компанії впливає на формування бізнес-культури);

- клімат у колективі (психологічна атмосфера в колективі, рівень довіри та взаємопідтримки впливають на формування бізнес-культури);

- корпоративна символіка (логотип, кольори, слоган та інші елементи корпоративної ідентичності сприяють формуванню бізнес-культури та відчуття єдності серед працівників).

Врахування цих факторів є необхідним для ефективного управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі.

Огляд літератури [3; 7;8;12-14] дозволяє констатувати, що існує декілька теоретичних підходів до визначення сутності «управління бізнес-культурою», кожен з яких має свої особливості та акценти. Пропонуємо систематизацію та характеристику теоретичних підходів до визначення сутності «управління бізнес-культурою»:

- *функціональний підхід*: розглядає управління бізнес-культурою як процес створення та підтримки системи цінностей, норм та поведінки, що сприяють досягненню цілей організації; цей підхід акцентує увагу на інструментах та методах управління, спрямованих на формування бажаної культури;

- *системний підхід*: розглядає бізнес-культуру як складну систему взаємопов'язаних елементів, включаючи цінності, переконання, норми, символи, ритуали та традиції; управління бізнес-культурою в цьому контексті розглядається як процес впливу на всі елементи системи для досягнення гармонії та ефективності;

- *антропологічний підхід*: розглядає бізнес-культуру як частину загальної культури суспільства, що впливає на поведінку та взаємодію людей в організації; управління бізнес-культурою в цьому контексті розглядається як процес адаптації загальних культурних цінностей до специфіки діяльності організації;

- *комунікативний підхід*: розглядає бізнес-культуру як результат комунікації та взаємодії між членами організації; управління бізнес-культурою в цьому контексті розглядається як процес створення та підтримки ефективних каналів комунікації, що сприяють обміну інформацією, ідеями та цінностями.

Кожен з окреслених підходів має свій сенс і право на застосування в залежності від завдань дослідників. З урахуванням спрямованості нашого дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати свій підхід до визначення сутності управління бізнес-культурою, що поєднує функціональний та системний підходи, а також враховує аспекти мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності.

Базучись на такому *комплексному* підході, пропонуємо трактувати *управління бізнес-культурою*–як цілеспрямований процес створення, підтримки та розвитку системи цінностей, норм поведінки, переконань та символів, що поділяються працівниками організації та спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, враховуючи потреби і мотивованість персоналу, принципи соціальної відповідальності.

Обґрунтуємо *переваги* запропонованого нами підходу до трактування сутності *управління бізнес-культурою:*

- поєднує різні підходи: визначення враховує функціональний аспект (цілеспрямований процес), системний аспект (система цінностей, норм, поведінки та символів), а також аспекти мотиваційного менеджменту (врахування потреб і мотивованості персоналу) та соціальної відповідальності;

- підкреслює стратегічну спрямованість: визначення наголошує на тому, що управління бізнес-культурою має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації;

- враховує потреби і мотивованість персоналу: визначення підкреслює важливість врахування потреб персоналу в процесі управління бізнес-культурою, що є важливим аспектом мотиваційного менеджменту, а також необхідність підтримки високого рівня мотивованості для забезпечення якісного обслуговування споживачів;

- наголошує на соціальній відповідальності: визначення враховує принципи соціальної відповідальності, що є важливим аспектом сучасної бізнес-культури.

Далі зосередимо увагу на розгляді сучасних тенденцій управління бізнес-культурою, які найбільш поширені в світі і суттєво впливають на інноваційний розвиток підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу. Їх важливо розуміти для того, щоб краще бачити позитивні і негативні сторони управління бізнес-культурою в Україні, вдосконалювати практику управління цими процесами.

Сучасні тенденції управління бізнес-культурою в світі є такими:

- орієнтація на клієнта: сучасні тенденції управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі характеризуються підвищеною увагою до потреб та очікувань клієнтів; компанії прагнуть створити культуру і систему мотивації співробітників, яка сприяє встановленню довгострокових відносин з клієнтами та забезпечує високий рівень їх задоволеності;

- розвиток персоналу: успіх торговельних та ресторанних підприємств залежить від зростання професіоналізму та високої мотивованості персоналу, тому сучасні тенденції управління бізнес-культурою передбачають інвестиції в розвиток персоналу, створення умов та стимулів для професійного зростання, кар'єрного розвитку працівників;

- соціальна відповідальність: соціальна відповідальність стає все більш важливим фактором формування бізнес-культури; компанії прагнуть інтегрувати принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, враховуючи інтереси суспільства, споживачів та забезпечуючи сталий розвиток;

- цифровізація: розвиток цифрових технологій впливає на всі аспекти бізнесу, включаючи управління бізнес-культурою; компанії використовують цифрові інструменти для комунікації з працівниками, для навчання та розвитку персоналу, а також для формування позитивного іміджу компанії в соціальних мережах.

Разом з тим, аналіз наукової літератури[1-10, 12-14], інтернет-джерел та практичного досвіду діяльності торговельного та ресторанного бізнесу свідчить, що менеджери часто мають справу з проблемами, які зокрема зумовлені недосконалістю управління бізнес-культурою (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналіз проблем бізнес-культури на підприємствах торговельного та ресторанного бізнесу

Проблема	Характеристика	Наслідки для підприємства
1	2	3
Відсутність чітких цінностей та місії	Працівники не розуміють, що є важливим для компанії, які її цілі та як їх досягти.	Розгубленість, низька мотивація персоналу, відсутність єдності в команді, помилки в роботі, погане обслуговування клієнтів.
Неефективна комунікація	Погана взаємодія між відділами та працівниками, незрозумілі інструкції, затримка інформації.	Конфлікти, непорозуміння, помилки, невиконання завдань вчасно, втрата клієнтів.
Низька культура обслуговування	Непривітний персонал, повільне обслуговування, байдуже ставлення до клієнтів.	Незадоволені клієнти, погані відгуки, втрата клієнтів, низька репутація закладу.
Недостатнє навчання та розвиток персоналу	Працівники не мають необхідних навичок та знань для якісної роботи.	Низька продуктивність, помилки, погане обслуговування, відсутність можливості для кар'єрного росту працівників.
Відсутність мотивації та визнання	Працівники не відчувають себе цінними, їхні досягнення не відзначаються.	Низька мотивація, байдужість до роботи, плинність кадрів.

1	2	3
Несправедливе ставлення до працівників	Дискримінація, фаворитизм, порушення прав працівників.	Конфлікти, невдоволення, плинність кадрів, судові позови.
Негативна атмосфера у колективі	Плітки, конфлікти, інтриги, відсутність підтримки та взаємодопомоги.	Стрес, напруга, низька продуктивність, плинність кадрів.
Відсутність відповідальності	Працівники не відповідають за свої дії та результати роботи.	Безлад, хаос, невиконання завдань, втрата клієнтів.
Неефективне управління	Некомпетентні керівники, авторитарний стиль управління, відсутність делегування повноважень.	Низька продуктивність, конфлікти, плинність кадрів, втрата прибутку.
Відсутність інновацій	Компанія не розвивається, не впроваджує нові технології та методи роботи.	Втрата конкурентоспроможності, відставання від ринку, зниження прибутку.

Джерело: розроблено авторами

У табл. 1 наведені найбільш типові недоліки бізнес-культури, але на конкретному підприємстві можуть бути й інші проблеми. Важливо регулярно проводити аналіз бізнес-культури та вживати заходів для її покращення.

Аналіз практики та соціологічні опитування авторів засвідчують, що до поширених *недоліків і проблем управління бізнес-культурою* на підприємствах торгівлі і ресторанного бізнесу в Україні слід віднести такі:

- недостатня увага до мотивації персоналу: часто компанії зосереджуються на формальних аспектах бізнес-культури, таких як правила та процедури, недостатньо уваги приділяючи мотивації персоналу;
- неефективна комунікація між керівництвом та працівниками, яка може призводити до непорозумінь та конфліктів, що негативно впливає на бізнес-культуру;
- відсутність єдиних стандартів бізнес-культури (у великих мережах торговельних та ресторанних підприємств може виникати проблема відсутності єдиних стандартів бізнес-культури, що призводить до розбіжностей у якості обслуговування та іміджі компанії);
- складність управління змінами та інноваціями (нестача підготовчої роботи та професійного навчання призводить до фактів, коли зміни в бізнес-культурі викликають опір з боку персоналу; управління цим процесом потребує особливої уваги та професіоналізму);
- необізнаність персоналу та окремих керівників в питаннях соціальної відповідальності за якість послуг, рівень культури, підтримку колег, місцевих громад, які потребують соціальної допомоги, що загалом несе негативний відбиток на іміджі підприємства.

Вирішення цих проблем потребує пошуку шляхів вдосконалення управління бізнес-культурою, який враховує особливості сфери торгівлі та ресторанного бізнесу, а також сучасні тенденції та виклики. З нашої точки зору, ефективне управління бізнес-культурою передбачає поєднання мотиваційного менеджменту, спрямованого на задоволення потреб та інтересів працівників, із принципами соціальної відповідальності, які передбачають врахування інтересів споживачів, суспільства та забезпечення сталого розвитку.

Мотиваційний менеджмент –це система методів і інструментів, спрямованих на спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей організації. Використання методів мотиваційного менеджменту сприяє формуванню лояльності персоналу, підвищення його трудової активності, продуктивності, створенню позитивного культурного середовища на основі системи заходів заохочення та стимулювання поведінки у конкретному напрямі. Застосування мотиваційного

менеджменту є критично важливим для галузей з високою плинністю кадрів, нестачею кваліфікованих фахівців (торгівля, ресторани).

Прикладами позитивного впливу мотиваційного менеджменту на діяльність торговельного та ресторанного бізнесу є: зменшення плинності працівників через систему професійного навчання за рахунок підприємства, кар'єрного зростання, бонуси за досягнення високої культури обслуговування, якість приготування страв (у ресторанах), покращення сервісу; мотивовані працівники емоційно включені в активну роботу з клієнтами; в разі належного стимулювання праці співробітники частіше пропонують ідеї для оптимізації бізнес-процесів, поліпшення соціальної взаємодії з партнерами, споживачами, місцевими громадами.

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) спирається на низку принципів: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до прав людини, інтересів зацікавлених сторін, дотримання правових норм, міжнародних стандартів [11] та конвенцій у сфері прав людини, охорони праці та захисту навколишнього середовища. КСВ передбачає відповідальне ставлення компанії як для персоналу, споживачів, так і до суспільства, в якому вона функціонує, охоплює різні аспекти діяльності компанії, такі як охорона навколишнього середовища, соціальна підтримка, етичні стандарти ведення бізнесу та ін. Роль корпоративної соціальної відповідальності є не менш важливою, ніж застосування інструментів мотиваційного менеджменту. Вона допомагає формувати згуртовану команду професіоналів, довіру клієнтів, імідж бренду, впливає на довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Приклади позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності: використання екопакувань збільшує лояльність еко-свідомих покупців у торгівлі; підтримка локальних фермерів стає унікальною рисою меню та частиною бренду у ресторанному бізнесі; участь у соціальних проєктах (щодо підтримки армії, освіти, місцевих громад, збереження екології) поліпшує репутацію підприємства та його привабливість для партнерів і споживачів; завдяки дотриманню етичних стандартів поведінки має місце зменшення ризиків втрати іміджу та репутації (уникнення скандалів зі споживачами, в колективі працівників та ін.).

На основі викладеного, доцільно здійснювати пошук можливостей інтеграції в систему управління бізнес-культурою інструментів мотиваційного менеджменту та принципів соціальної відповідальності. Процес такої інтеграції бачимо через виокремлення окремих етапів такого процесу.

Етапи інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою:

1. Збагачення корпоративних цінностей:

- включити цінності корпоративної соціальної відповідальності та мотивацію в місію компанії (наприклад: «Ми створюємо якісний сервіс, поважаючи працівників і природу»; «кожному ефективному працівнику – гідну оплату праці та соціальний пакет»).

2. Створення дієвих інструментів впливу:

- для мотивації: впровадження гнучкого графіку, зручного для персоналу і клієнтів, системи професійного навчання за рахунок підприємства (курси бізнес-культури для продавців, офіціантів),програм визнання («Кращий працівник місяця» з публічним відзначенням і матеріальним стимулюванням);
- для КСВ: впровадження етичного кодексу постачальників (наприклад, вимоги до умов праці у виробників), участі у соціальних проєктах (наприклад, 1,5% прибутку спрямовувати на освіту дітей у регіоні і підтримку ВПО та ін.);

3. Комунікації та залучення до корпоративних цінностей підприємства (компанії):

- тренінги для персоналу, присвячені корпоративним цінностям, соціальній відповідальності);
- відкриті звіти про ініціативи і досягнуті показники розвитку компанії (у соціальних мережах, на сайті підприємства);

4. Моніторинг та корективи:

- визначення для оцінки й стимулювання праці менеджерів і персоналу ключових показників ефективності (показники оцінки успіху організації, проекту або окремого працівника у досягненні поставлених цілей);
- визначення для стимулювання праці персоналу також показників, пов'язаних з КСВ (наприклад, зниження відходів на 20% за рік).
- опитування працівників для оцінки рівня мотивованості.

На нашу думку, заслуговує на увагу таке спостереження: в разі успішної інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою відбувається взаємодія та синергія мотивації та КСВ, іншими словами ці складові здатні підсилювати одна одну:

- *мотивація через КСВ* (працівники відчувають гордість за роботу у соціально відповідальній компанії, що підвищує їхню відданість і згуртованість, зацікавленість в тому, щоб працювати краще; наприклад, ресторан, який надає безкоштовні комплексні обіди для ВПО в місті і став відомим завдяки соціальним ініціативам, формує у команди працівників почуття значущості);
- *КСВ через мотивацію* (залучення персоналу до соціальних проектів (наприклад, волонтерство у робочий час) поступово стає частиною корпоративної культури підприємства).

Окремими прикладами успішної інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в системі управління бізнес-культурою є такі:

у торговельному бізнесі: мережа магазинів *«Еко-маркет» (*мотивація персоналу: бонуси (заохочення) за пропозиції працівників щодо зменшення відходів; КСВ - організація продажу товарів без пластику, підтримка еко-стартапів; в результаті в цій мережі магазинів порівняно з іншими спостерігається зниження плинності кадрів на 30%, зростання лояльності клієнтів);

у ресторанному бізнесі: ресторан «*LocalTaste» (*мотивація: стимули за співпрацю з кухарями у розробці авторських страв з місцевих продуктів; КСВ - організація безкоштовних кулінарних майстер-класів для дітей з малозабезпечених родин; в результаті ресторан підвищив свою популярність та медійність, підвищилася відвідуваність ресторану, реалізація страв зросла на 25%).

Напрями поліпшення управління бізнес-культурою викладено у табл.2.

Зміст наведеної табл. 2 підводить до висновку, що «вбудовування» інструментів мотиваційного менеджменту і соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою є доцільним, корисним і перспективним. Основні напрями вдосконалення управління бізнес-культурою передбачають розвиток персоналу, покращення досвіду роботи з клієнтами, оптимізацію бізнес-процесів, соціальну взаємодію, технологічну інноваційність.

Мотиваційний менеджмент і КСВ в структурі управління бізнес-культурою створюють «подвійний ефект»:

- на внутрішньому рівні (рівень підприємства) персонал стає активним носієм цінностей компанії;
- на зовнішньому рівні клієнти, партнери, інвестори сприймають бізнес як надійний і прогресивний; важливим ключом до успіху стають системність, прозорість та адаптація бізнес-культури під специфічні завдання галузі (у торгівлі – відповідати потребам швидкості, якості, сервісу в процесі продажу товарів, у ресторанному бізнесі

– вимогам якості страв та послуг, приємного враження від культури обслуговування, комфорту для відпочинку, отримання позитивних емоцій).

Таблиця 2 – Напрями вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності (на прикладі торговельного та ресторанного бізнесу)

Напрям вдосконалення	Інструменти мотиваційного менеджменту	Інструменти соціальної відповідальності	Очікувані результати
Розвиток персоналу	- тренінги для персоналу з бізнес-культури і програми професійного та кар'єрного росту; - бонуси за досягнення успіхів у навчанні, що позначається на якості послуг; - гнучкий графік роботи.	- підтримка психологічного здоров'я (безкоштовні консультації); - участь у соціальних проектах (волонтерство у робочий час).	- зниження плинності кадрів; - підвищення продуктивності; - зростання лояльності працівників.
Покращення досвіду роботи з клієнтами	- система винагород за лояльність (накопичувальні бали, знижки); - тренінги з емоційного інтелекту для персоналу; заохочення заходів щодо впровадження «економіки емоцій».	- використання екологічних матеріалів (пакування, сервірування); - прозорість ціноутворення (відкритість про витрати).	- збільшення повторних покупок; - позитивні відгуки клієнтів; - зміцнення іміджу бренду.
Оптимізація бізнес-процесів	- впровадження системи зворотного зв'язку від працівників; - конкурси ідей для оптимізації робочих процесів.	- перехід на zero-waste технології (зменшення відходів); - співпраця з локальними постачальниками;	- зниження операційних витрат; - підвищення ефективності використання ресурсів.
Соціальна взаємодія	- заохочення працівників до участі у соціальних ініціативах (додаткові відпускні дні за волонтерство).	- підтримка місцевих спільнот (спонсорські програми, благодійні акції); - етичні стандарти в ланцюгах поставок.	- покращення репутації компанії; - зростання довіри з боку клієнтів та партнерів.
Технологічна інноваційність	- навчання працівників роботі з новими технологіями (наприклад, CRM-системи). - Гранти на розробку власних проектів, підвищенні культури на основі інновацій в обслуговуванні.	- інвестиції в «зелені» технології (енергоефективне обладнання); - цифрові платформи для звітності з CSR.	- прискорення адаптації до ринкових змін; - зменшення екологічного сліду.

Джерело: розроблено авторами

Іншими словами, успішна інтеграція мотиваційного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в систему управління бізнес-культурою створює потужну *синергію*, де ці два компоненти підсилюють один одного, приносячи значно більший ефект, ніж кожен окремо. Така синергія виявляє себе у таких напрямах, як залучення та мотивація персоналу через формування цінних орієнтирів, причетність до соціально значимих ініціатив, спільних корпоративних цілей; покращення іміджу та репутації компанії через прояв соціальної відповідальності (формування довіри з боку клієнтів, інвесторів, ЗМІ, зміцнення зв'язків з місцевими громадами, волонтерськими організаціями на основі соціального партнерства); підвищення ефективності бізнесу на основі реалізації соціальних ініціатив та соціальної відповідальності (залучення кращих фахівців, зацікавлених у розробці екологічно чистих технологій, заходів енергозбереження, утилізації відходів та ін., зниження витрат).

Виходячи з викладеного, для успішного управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі рекомендується: розробити чіткі цінності та місію компанії, які відображають її прагнення до соціальної відповідальності та враховують потреби клієнтів та працівників; створити ефективну систему мотивації персоналу, яка включає матеріальне та нематеріальне стимулювання, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання; впроваджувати соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, охорону навколишнього середовища, розвиток культури та освіти; забезпечити відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом та персоналом, а також з клієнтами та партнерами; створити атмосферу довіри, взаємоповаги та підтримки в колективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, виконане дослідження довело, що бізнес-культура є складним і багатогранним явищем, що виступає як комплексна система цінностей, переконань, норм поведінки та звичаїв, які поділяються працівниками організації та визначають її ідентичність. Вона відіграє вирішальну роль у успіху підприємства, впливаючи на мотивацію персоналу, якість обслуговування клієнтів, ефективність комунікації та інші аспекти діяльності. З’ясовано, що бізнес-культура зазнає значних змін під впливом глобалізації, соціально-культурних, економічних, політико-правових, технологічних чинників, змін у цінностях суспільства та інших факторів.

На основі обраного комплексного підходу «управління бізнес-культурою» запропоновано розуміти як цілеспрямований процес створення, підтримки та розвитку системи цінностей, норм поведінки, переконань та символів, що поділяються працівниками організації та спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, враховуючи потреби і мотивованість персоналу, принципи соціальної відповідальності. Аналіз недоліків в управлінні бізнес-культурою показав, що ключовими проблемами на підприємствах торговельного та ресторанного бізнесу є забезпечення відповідності такої культури сучасним вимогам, подолання негативних проявів (таких як низька мотивація, конфлікти, плинність кадрів), а також інтеграція з іншими системами управління підприємством.

Обґрунтовано, що мотиваційний менеджмент є важливим інструментом для поліпшення управління бізнес-культурою, оскільки він сприяє підвищенню залученості, лояльності та продуктивності персоналу. При цьому соціальна відповідальність має розглядатися також в якості важливої складової сучасного управління бізнес-культурою, оскільки вона відображає ставлення компанії до споживачів, партнерів, суспільства, навколишнього середовища.

Доведено, що інтеграція мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в системі управління бізнес-культурою є дієвим засобом підвищення ефективності бізнесу. Синергія мотиваційного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності створює для підприємств торгівлі і ресторанного бізнесу безліч переваг, включаючи підвищення мотивації персоналу, покращення іміджу та репутації, зміцнення зв'язку з громадою, що несе економічні та репутаційні зиски. Розроблено напрями вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці більш конкретних практичних рекомендацій щодо інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі з урахуванням специфіки діяльності цих підприємств.

Список літератури

1. Беззубко Б., Положенцев Д., Акопов С. Напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальність національного бізнесу. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 3(21). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-17-28.
2. Бондарук М. В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 10. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-18.
3. Василик С., Юрченко Г., Майстренко О. Етика управління: відповідальне керівництво та стабільність бізнесу. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-388-399.
4. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 344–350. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47.
5. Держак Н. О., Канцур І. Г., Сніжко Ю. І. Формування емоційних складових “економіки вражень” в готельно-ресторанному бізнесі. Efektyvna ekonomika. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67.
6. Долгова Л. І. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні світові тренди. Efektyvna ekonomika. 2023. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.33.
7. Когут М., Стецiв І., Содома Р. Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу, як запорука економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75.
8. Козлова І. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 7(21). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129.
9. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8.
10. Мамій К. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сучасних бізнес-моделей компаній. Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-27.
11. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) : Стандарт Ред. вид. від 01.10.2007. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text (дата звернення: 5.12.2024).
12. Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01.
13. Швиданенко Г., Швиданенко О. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124.
14. Юхнов Б., Маліннiков П. Культура бізнес-відносин як форма підвищення ефективності взаємодії між підприємствами: практичний аспект. Adaptive management theory and practice economics. 2023. Т. 16, № 32. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-12.

References

1. Bezzubko, B., Polozhentsev, D., & Akopov, S. (2024). Directions for improving corporate social responsibility of national business. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*, 3(21). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-17-28
2. Bondaruk, M. V. (2023). Social responsibility of business in crisis conditions. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 10. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-18
3. Vasylyk, S., Yurchenko, H., & Maistrenko, O. (2024). Management ethics: responsible leadership and business stability. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 2(30). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-388-399
4. Hakova, M. (2024). Motivational monitoring of the needs of hotel and restaurant staff. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(48), 344-350. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47
5. Derzhak, N. O., Kantsur, I. H., & Snizhko, Yu. I. (2024). Formation of emotional components of the “impression economy” in the hotel and restaurant business. *Efektyvna ekonomika*, 6. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67
6. Dolhova, L. I. (2023). Corporate social responsibility: current global trends. *Efektyvna ekonomika*, 5. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.33

7. Kohut, M., Stetsiv, I., & Sodoma, R. (2024). Professional ethics in marketing and etiquette of modern business as a guarantee of economic security of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75
8. Kozlova, I. (2023). Corporate culture management: conceptualization of the concept in modern conditions. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 7(21). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129
9. Kulchytskyi, I. (2024). Social responsibility of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8
10. Mamii, K. V. (2024). Corporate social responsibility as a component of modern business models. *Suchasni naukovi pohliady na reformuvannia ekonomichnoi systemy: teorii ta propozytsii*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-27
11. International standard. Social responsibility (SA8000). (2007). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text [in Ukrainian]
12. Khymych, I. H., Kuzhda, T. I., & Yuryk, N. Ye. (2023). Business culture: types of models of organizational culture of an enterprise. *Problemy suchasnykh transformatsii, Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, 7. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01
13. Shvydanenko, H., & Shvydanenko, O. (2024). Corporate ethics in the context of global challenges and ensuring economic growth of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124
14. Yukhnov, B., & Malinnikov, P. (2023). Culture of business relations as a form of increasing the efficiency of interaction between enterprises: a practical aspect. Adaptive management theory and practice economics, 16(32). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-12

Maryna Semykina, Professor, Doctor of Economics
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Hryhorii Savelenko, Associate Professor, Ph.D. in Technical Sciences (Candidate of Technical Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Anna Semykina, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Odesa, Ukraine

Management of Business Culture in Trade and Restaurant Business from the Perspective of Motivational Management and Social Responsibility

This article focuses on identifying ways to improve business culture management through the integration of motivational management and social responsibility. Scientific approaches to the study of business culture management have been researched and systematized. From the perspective of the comprehensive approach developed by the author, the advantages of the proposed definition of business culture management are substantiated: it is a purposeful process of creating, maintaining and developing a system of values, behavioral norms, beliefs and symbols shared by the organization's employees and aimed at achieving its strategic goals, taking into account the needs and motivation of staff, the principles of social responsibility.

Through analysis, modern trends in business culture management have been identified. It has been revealed that business culture is undergoing significant changes under the influence of globalization, socio-cultural, economic, political-legal, and technological factors, as well as shifts in societal values. The key problems in managing business culture at the enterprises of trade and restaurant business are systematized and analyzed. The role of motivational management and social responsibility in improving business culture has been substantiated. The synergy mechanism of the mutual influence of motivational management and corporate social responsibility within the business culture management system has been unveiled. This creates a range of advantages for the retail and restaurant business, including increased staff motivation, enhanced image and reputation, and stronger ties with the community, which brings economic and reputational gains for enterprises.

Practical recommendations and directions for improving business culture management based on the integration of motivational management and social responsibility have been developed, which have practical significance for increasing the efficiency of the retail and restaurant business.

business culture management, retail, restaurant business, influencing factors, motivational management, social responsibility.

Одержано (Received) 07.12.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 40.43:005.336.6 **JEL Classification: L83, L14**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).149-161

О.А. Сущенко, проф., д-р екон. наук,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
С.Д. Чайковський, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства

Статтю присвячено дослідженню особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичних підприємств у сучасних умовах. Репутація є одним із ключових нематеріальних активів компанії, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, довіру клієнтів і фінансову стабільність. В умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та активного розвитку соціальних медіа управління репутацією стає критично важливим для туристичних підприємств. Розглянуто основні чинники, що впливають на формування ділової репутації, включаючи якість обслуговування, корпоративну соціальну відповідальність, брендинг, комунікаційну стратегію та управління репутаційними ризиками.

Визначено роль цифрових технологій у поширенні інформації про туристичні компанії та необхідність моніторингу відгуків, рейтингів і коментарів у соціальних мережах та онлайн-платформах. Зокрема, акцентовано увагу на використанні сучасних методів оцінювання репутації, таких як аналіз тональності відгуків, рейтингове оцінювання. Досліджено основні виклики, пов'язані з управлінням репутацією туристичних підприємств, серед яких негативні згадки, загрози безпеці клієнтів, ризики у туристичній сфері, зниження привабливості туристичних дестинацій та вплив економічних криз. Запропоновано практичні підходи до формування позитивного іміджу та механізми забезпечення стійкості до репутаційних ризиків. Підкреслено важливість впровадження системи стратегічного управління репутацією, що включає антикризовий менеджмент, комунікаційну політику та використання аналітичних інструментів для оцінювання репутаційного фону компанії.

Результати дослідження свідчать, що ефективне управління репутацією сприяє залученню нових клієнтів, зміцненню довіри серед партнерів та інвесторів, а також підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств.

репутація, управління, туризм, туристичне підприємство, бренд, загрози, ризик

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму, як однієї з найбільш динамічних та конкурентних сфер глобальної економіки, визначають необхідність комплексного підходу до управління діловою репутацією туристичних підприємств. Формування позитивного іміджу, забезпечення високої якості послуг, ефективна комунікація з клієнтами та партнерськими організаціями, а також стійкість до репутаційних ризиків стають ключовими чинниками успіху. В умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та зростаючої ролі соціальних мереж формування позитивного іміджу та управління репутацією стає критично важливим для туристичних компаній. Репутація підприємства безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів, партнерів та інвесторів, а також визначає його конкурентоспроможність на ринку.

Зростання ролі цифрових технологій і соціальних медіа в поширенні інформації про туристичні компанії обумовлює потребу в проактивному управлінні репутацією, що включає моніторинг відгуків, роботу з рейтингами та впровадження стратегій антикризового менеджменту. Відгуки на онлайн-платформах, рейтинги, коментарі в соціальних мережах та експертні оцінки формують уявлення потенційних клієнтів про компанію ще до першого контакту з її послугами. Негативні згадки або кризи в комунікаціях можуть призвести до значних фінансових втрат, тоді як правильно побудована стратегія управління репутацією сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню рівня лояльності та зміцненню бренду.

© О.А. Сущенко, С.Д. Чайковський, 2024

У цьому контексті важливим є дослідження механізмів формування ділової репутації туристичних підприємств, інструментів її вимірювання та методів забезпечення стійкості до репутаційних ризиків. Аналіз найкращих практик у сфері управління репутацією дозволить визначити ефективні підходи до створення довіри серед споживачів та партнерів, підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній та формування їх стійкості в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління діловою репутацією, як одним із ключових активів туристичного підприємства, що впливає на рівень довіри клієнтів, конкурентоспроможність і фінансову стабільність, є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених. У науковій літературі питання формування та управління діловою репутацією розглядається з різних аспектів: маркетингового, управлінського, соціального та цифрового. Значна кількість досліджень зосереджена на аналізі чинників, що впливають на репутацію туристичних компаній. Зокрема, Ч. Фомбрун та С. Ван Ріель [17], Дж. Балмер та С. Гревсер [14] наголошують на тому, що репутація формується через ефективну комунікацію, стабільність якості послуг і позитивний клієнтський досвід. М. Готсі та А. Вілсон [18], визначають ділову репутацію як комплексний феномен, що включає бренд, корпоративну соціальну відповідальність та довіру споживачів.

Дослідження сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрових платформ, демонструють зростаючу роль соціальних медіа у формуванні та підтримці репутації туристичних компаній. Так, М. Сігала [20], З. Зіанг та ін. [21] підкреслюють значення онлайн-відгуків, рейтингів на туристичних платформах (TripAdvisor, Booking.com) і управління контентом у соціальних мережах. Згідно з дослідженнями С. Літвін та ін. [19], цифрова репутація стала критичним фактором для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності постійних споживачів. Важливим аспектом досліджень є також вплив кризових ситуацій на ділову репутацію, в яких важливим є застосування відповідних стратегій антикризового менеджменту задля мінімізації репутаційних ризиків та збереження довіри до компанії [15, 16].

Українські дослідження у цій сфері приділяють увагу адаптації міжнародного досвіду до національних умов. Так, Т. Ткаченко [7], А. Завербний, Ю. Ломага [2], О. Чернега [11], О. Сущенко та ін. [5, 6] аналізують особливості управління репутацією вітчизняних туристичних підприємств та дестинацій в сучасних умовах. Л. Гоц визначає ділову репутацію підприємства як образ підприємства у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку [1]. На думку К. Щербакової, ділова репутація підприємства – це узагальнююче оцінювальне бачення якостей, переваг та недоліків підприємства у таких сферах діяльності, як ділова, екологічна та соціальна, зацікавленими суб'єктами (акціонерами, персоналом, партнерами, кредиторами, органами державної влади чи громадою), що передбачає визначення впливу характеру взаємовідносин із ними [12].

Аналіз останніх публікацій свідчить, що формування позитивної ділової репутації туристичних підприємств є комплексним процесом, який потребує використання сучасних маркетингових стратегій, цифрових технологій та ефективного управління репутаційними ризиками. При цьому питання забезпечення ділової репутації туристичних підприємств потребують постійної уваги та здійснення додаткових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації, цифровізації та змін

споживчих пріоритетів ділова репутація туристичного підприємства стає критичним фактором його успіху. Вона визначає довіру клієнтів, партнерів та інвесторів, а також безпосередньо впливає на рівень прибутковості та довгострокову конкурентоспроможність компанії [10]. Ділова репутація туристичного підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. Вона базується на якості послуг, рівні обслуговування, етиці ведення бізнесу, відгуках споживачів та активності компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності. У більш широкому сенсі ділова репутація формується через сприйняття підприємства всіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, державні органи, ЗМІ та суспільство в цілому.

А. Стародубцев визначає ділову репутацію як багатоаспектне поняття, що характеризується такими елементами [4]:

- діловою репутацією керівництва підприємства;
- діловою репутацією працівників підприємства;
- рівнем престижності торгової марки;
- фірмовим найменуванням;
- відомістю та рівнем популярності підприємства на ринку;
- успішністю досвіду діяльності підприємства;
- рівнем якості та масштабності відносин;
- рівнем конкурентоспроможності на ринку;
- рівнем довіри споживачів;
- рівнем довіри контрагентів;
- рівнем довіри партнерів;
- рівнем дотримання законодавства тощо.

М. Туріянська та В. Пеннер зазначають, що ділова репутація підприємства формується із таких складових: фінансової стійкості підприємства, гудвілу, іміджу, організаційної культури, репутації керівництва підприємства, рівня якості продукції та соціальної відповідальності підприємства [8].

Щодо туристичної сфери, слід зазначити, що репутація підприємства туристичного бізнесу складається з таких елементів, як надійність (дотримання зобов'язань перед клієнтами), якість обслуговування (рівень сервісу та відповідність стандартам), прозорість діяльності (відкритість до комунікації та правдивість інформації), а також соціальна відповідальність (участь у благодійних ініціативах, екологічна свідомість). Ці аспекти визначають не лише загальний імідж підприємства, а й його спроможність утримувати клієнтів та залучати нових.

Формування та збереження позитивної репутації туристичного підприємства залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників. Серед внутрішніх можна виділити корпоративну культуру, ефективне управління персоналом, якість послуг, інноваційний підхід та стратегічний менеджмент. Наприклад, кваліфіковані співробітники та високий рівень сервісу сприяють створенню лояльної клієнтської бази, що є основою для довгострокового успіху підприємства. Зовнішні чинники включають конкурентне середовище, макроекономічні умови, політичну ситуацію, рівень розвитку туристичної інфраструктури та активність у цифрових медіа. Особливе значення має управління репутацією в онлайн-просторі, адже сучасні споживачі орієнтуються на відгуки та рейтинги в інтернеті. Негативний коментар або низька оцінка на туристичних платформах можуть суттєво вплинути на попит на послуги підприємства, що робить управління цифровою репутацією невід'ємною складовою загальної стратегії.

Для забезпечення ефективного процесу управління репутацією туристичного підприємства необхідно, перш за все, провести її діагностику, оцінити поточний рівень

та визначити можливі загрози, що можуть на неї вплинути. Діагностика ділової репутації підприємства – це процес ідентифікації, аналізування та оцінювання рівня ділової репутації підприємства з метою визначення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив діяльності підприємства на певному ринку.

Оцінювання ділової репутації є складним завданням, оскільки вона формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Тому існує кілька підходів до її аналізу та оцінки, які дозволяють отримати комплексне уявлення про імідж туристичного підприємства. Оцінка ділової репутації туристичного підприємства може здійснюватися за допомогою кількісних методів, які базуються на аналізі фінансових та маркетингових показників, рейтингових оцінок і результатів соціологічних досліджень. Одним із найпоширеніших методів є аналіз фінансової вартості репутації, який передбачає врахування таких показників, як прибутковість, ринкова капіталізація, вартість бренду та рівень лояльності клієнтів. У цій моделі репутація розглядається як актив, який може бути оцінений у грошовому вираженні.

Л. Мармуль виділяє різноманітні підходи до оцінки ділової репутації підприємства як нематеріального активу. З позиції бухгалтерського обліку, оцінювання ділової репутації як нематеріального активу відбувається за первинною та залишковою вартістю. Окрім цього, оцінку ділової репутації підприємства здійснюють за витратним та прибутковим підходами [3].

Основними показниками, які характеризують ділову репутацію підприємства, є [1]: питома вага ринку, яку займає підприємство; обсяг постійної клієнтської бази; взаємовідносини з постачальниками сировини та матеріалів; рівень виконання зобов'язань за укладеними контрактами; взаємовідносини із кредиторами.

Крім того, до складових оцінювання ділової репутації підприємства слід віднести [1]: вартість бренда; собівартість корпоративного іміджу; нематеріальну частину бренда; вартість корпоративного іміджу; вартість штучного образу підприємства; вартість ділової репутації підприємства.

Ще одним важливим кількісним підходом є рейтингова оцінка, що базується на даних незалежних агентств, аналітичних центрів та маркетингових досліджень. Наприклад, рейтинги туристичних компаній, опубліковані у спеціалізованих виданнях, можуть враховувати рівень задоволеності клієнтів, рівень соціальної відповідальності компанії та її активність у сфері інновацій. Такі оцінки можуть бути сформовані як на основі експертних думок, так і за допомогою автоматизованих алгоритмів, що аналізують дані соціальних мереж, сайтів відгуків і форумів.

Окрім кількісних методів, існують також якісні підходи, які дозволяють оцінити репутацію підприємства через аналіз його позиціонування в суспільстві та сприйняття серед цільової аудиторії. Один із таких підходів базується на аналізі контенту та тональності відгуків клієнтів. Відгуки на туристичних платформах, таких як TripAdvisor, Booking.com або Google Reviews, можуть містити цінну інформацію про рівень обслуговування, якість послуг і загальне враження від взаємодії з підприємством.

Інший якісний метод оцінки – це аналіз медійного контексту та рівня впізнаваності бренду. У цьому випадку досліджуються згадки про компанію у засобах масової інформації, соціальних мережах та блогах. Використання технологій аналізу Big Data та штучного інтелекту дозволяє оцінити тональність згадувань і визначити загальне ставлення до бренду. Також важливим інструментом оцінки репутації є опитування та інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, співробітниками та експертами галузі. Такі дослідження дозволяють виявити слабкі місця компанії та визначити напрямки її подальшого розвитку.

Сучасні підходи до оцінки ділової репутації часто поєднують кількісні та якісні

методи, створюючи комплексні моделі аналізу. Однією з таких моделей є метод Reputation Quotient (RQ), розроблений компанією Harris Interactive. Він оцінює репутацію підприємства за шістьма ключовими параметрами: емоційне сприйняття бренду, соціальна відповідальність, фінансові показники, візуальна впізнаваність, якість товарів та послуг і корпоративне управління.

Іншим популярним методом є модель RepTrak, запропонована Reputation Institute, яка передбачає аналіз репутації за такими критеріями, як довіра, повага, захоплення та естетичне сприйняття бренду. Важливим елементом цієї моделі є порівняльний аналіз, що дозволяє оцінити позицію компанії щодо її конкурентів. Комплексний підхід до оцінювання репутації дозволяє туристичним підприємствам не лише розуміти свої слабкі та сильні сторони, але й розробляти ефективні стратегії управління репутацією.

Очевидно, що ефективна оцінка репутації вимагає використання як кількісних, так і якісних методів, що дають змогу отримати комплексну картину іміджу компанії. Застосування сучасних моделей оцінювання дозволяє підприємствам виявляти потенційні ризики, коригувати свою стратегію та створювати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, результати діагностики ділової репутації дають змогу виявити проблемні аспекти та розробити стратегії для покращення іміджу підприємства, посилення довіри з боку стейкхолдерів та формування позитивного сприйняття на ринку.

Особливо важливими питання діагностики та управління репутацією на сьогодні є для вітчизняних туристичних компаній, умови діяльності яких є кризовими спочатку із запровадження карантинних обмежень щодо COVID-19, а потім із повномасштабним вторгненням росії в Україну. Зокрема, одним із провідних гравців на українському туристичному ринку є туроператор Join UP!. Компанія має розгалужену мережу представництв та співпрацює з численними туристичними агентствами по всій Україні, що забезпечує доступність її продуктів для клієнтів у різних регіонах. Завдяки інноваційним маркетинговим стратегіям Join UP! активно залучає нових клієнтів, використовуючи співпрацю з відомими міжнародними партнерами. Незважаючи на кризові умови функціонування туроператор Join UP! продовжує активно розвиватися, адаптуючись до сучасних викликів туристичної галузі. У 2024 році компанія обслуговувала близько 300 000 українських туристів, майже повернувшись до довоєнного рівня, що свідчить про її популярність серед споживачів. Середній чек подорожей зріс на 20%, що може бути пов'язано зі зростанням цін на туристичні послуги та зміною споживчих уподобань [9]. Фінансові показники компанії демонструють змішані тенденції. У 2023 році дохід зріс до 16,64 млн грн, що в 2,3 рази перевищує результати 2022 року. Водночас чистий збиток збільшився до 233,34 млн грн порівняно з 129,49 млн грн у попередньому році. Зростання активів та зобов'язань також свідчить про розширення діяльності компанії [13].

Компанія активно розширює свою присутність на міжнародних ринках. У 2024 році Join UP! вийшов на польський ринок франчайзингу, відкривши перше відділення у Катовіце. Крім того, компанія планує розпочати діяльність у Чехії та Словаччині, що свідчить про її прагнення до міжнародної експансії. Під час війни в Україні Join UP! адаптував свою діяльність, забезпечуючи українським туристам можливість відпочинку з 30 аеропортів, до яких організовано зручний трансфер. Компанія також розширила географію присутності, відкривши офіси у семи країнах, з планами подальшого розширення. Таким чином, Join UP! демонструє стійкість та адаптивність у сучасних умовах, продовжуючи розширювати свою діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Однак, незважаючи на успіхи, компанія неодноразово стикалася з критикою з боку клієнтів. Найпоширенішими скаргами були затримки рейсів, зміни

умов проживання та недостатня підтримка туристів під час подорожей. Такі проблеми можуть негативно впливати на ділову репутацію туроператора та потребують вдосконалення системи контролю якості послуг.

Для розробки заходів щодо управління репутацією туроператора необхідно провести її діагностику. Першим кроком у аналізі репутації бренду в інтернеті є аналіз та формалізація розподілу інформаційного контенту за тональністю, зокрема співвідношення позитивних, нейтральних і негативних згадок у результатах пошукових систем. Це передбачає комплексне дослідження контенту, що з'являється при введенні назви бренду в пошук, із подальшим присвоєнням кожному джерелу відповідної категорії. Для цього проводиться ретельний аудит пошукової видачі, в рамках якого:

позитивні згадки – включають офіційні сайти компанії, схвальні відгуки користувачів, новини про успішні проєкти, публікації у ЗМІ про досягнення компанії тощо;

нейтральні згадки – містять інформацію без емоційного забарвлення, наприклад, довідкові статті, офіційні пресрелізи, реєстраційні дані компанії;

негативні згадки – охоплюють критичні відгуки, публікації про скандали, згадки про судові позови чи інші проблеми, що можуть підірвати довіру до бренду.

Присвоєння категорій кожному знайденому джерелу дозволяє визначити загальний баланс репутаційного фону, виявити потенційні репутаційні загрози та сформувати стратегію реагування на негативні згадки. Це є основою для подальшої роботи з онлайн-репутацією, включаючи ORM (Online Reputation Management) та SEO-оптимізацію позитивного контенту.

При аналізі тональності сторінки важливо не лише визначити її емоційне забарвлення, а й оцінити ймовірність конверсії – тобто наскільки інформація на сторінці може вплинути на рішення користувача щодо придбання товару чи послуги. Для цього застосовується десятибальна шкала оцінювання, яка відображає потенційну поведінку споживача після ознайомлення з контентом. Якщо сторінка має позитивний або нейтральний характер, вона отримує рейтинг від 7 до 10 балів. Це означає, що користувач, який ознайомився з її вмістом, з високою ймовірністю розглядатиме можливість придбання товару чи замовлення послуги. До таких сторінок належать офіційні вебсайти компанії, схвальні відгуки, позитивні новини в медіа, експертні статті, рекомендації блогерів та огляди, які не містять критичних зауважень. Якщо ж сторінка містить негативні відгуки або критичні публікації, її рейтинг становить від 0 до 6 балів. Це свідчить про потенційне зниження довіри споживачів та їх небажання співпрацювати з брендом. До таких сторінок належать скарги клієнтів, негативні новини про компанію, згадки про судові позови, відгуки з низькими оцінками та антиреклама.

Використання цієї шкали дозволяє компаніям не тільки оцінити загальний репутаційний фон, а й розставити пріоритети в управлінні онлайн-репутацією. Основна мета – мінімізувати частку сторінок із низьким рейтингом у пошуковій видачі та активно працювати над підвищенням присутності позитивного та нейтрального контенту, що сприятиме формуванню довіри серед потенційних клієнтів.

Проведені дослідження відповідно до зазначених підходів онлайн-репутації туроператора Join UP дозволили отримати такі результати. Пошукова видача у системі Google за запитом «Join UP туроператор» першим результатом видає посилання на офіційний сайт компанії (https://joinup.ua/), який є ключовим інструментом комунікації з клієнтами та партнерами. Його аналіз з точки зору тональності та впливу на потенційних споживачів дозволяє оцінити, наскільки ефективно сайт сприяє формуванню позитивної репутації бренду. Головна сторінка пропонує широкий вибір турів більш ніж у 40 країн світу, включаючи подорожі по Україні. Інформація

представлена у привабливому та зручному для користувача форматі, що сприяє позитивному сприйняттю. Розділи для туристів та агентів містять детальну інформацію про послуги, контакти та інші важливі аспекти співпраці, що свідчить про прозорість та відкритість компанії. Це позитивно впливає на довіру клієнтів. Сайт регулярно оновлюється актуальними новинами, акціями та статтями, що демонструє активність компанії та її прагнення до інформування клієнтів. Весь контент на сайті має позитивний або нейтральний характер. Інформація подається професійно, з акцентом на перевагах співпраці з компанією та вигодах для клієнтів. Відсутність негативних згадок або критичних матеріалів сприяє формуванню позитивного іміджу бренду. Відповідно до вище наведеної шкали оцінювання, офіційний сайт Join UP! можна оцінити на рівні 10 балів, що означає високу ймовірність того, що користувачі, ознайомившись із представленою інформацією, розглядатимуть можливість придбання туристичних послуг компанії. Позитивна тональність контенту, зручна структура та актуальність інформації сприяють підвищенню довіри клієнтів та стимулюють їх до вибору послуг компанії. Тобто, офіційний сайт Join UP! ефективно виконує функцію підтримки та покращення ділової репутації компанії.

Другим результатом у пошуковій видачі є сторінка Вікіпедії, присвячена туроператору Join UP!, яка надає загальну інформацію про компанію, її історію та статистичні дані. Тональність статті є нейтральною, зосередженою на фактичній інформації без емоційного забарвлення. Представлена інформація сприяє формуванню об'єктивного уявлення про компанію Join UP! та може позитивно вплинути на рішення користувачів щодо вибору її послуг. Відповідно до шкали оцінювання ця сторінка отримує рейтинг 8 балів, що свідчить про її позитивний або нейтральний вплив на потенційних клієнтів.

Наступним у пошуковій видачі є офіційний Instagram-акаунт туроператора Join UP! (@joinup.touroperator), який активно використовується для просування туристичних послуг і взаємодії з клієнтами. Станом на сьогодні профіль має понад 53 тисячі підписників та містить більше 1200 публікацій. Перший візуальний аналіз справляє позитивне враження: контент складається переважно з яскравих фото та відео популярних туристичних напрямків, інформації про актуальні тури, спеціальні пропозиції та акції. Також у профілі регулярно публікуються відгуки клієнтів, корисні поради для мандрівників та новини компанії. Тональність матеріалів загалом позитивна та орієнтована на формування привабливого іміджу бренду. Однак, коментарі носять різноманітний характер – як негативні, так і позитивні. Майже під кожним дописом наявні скарги споживачів. Однак, важливим аспектом є активна взаємодія з аудиторією: компанія швидко, спокійно та позитивно відповідає на запитання та претензії підписників у коментарях, реагує на відгуки та підтримує зворотний зв’язок із клієнтами. Це сприяє підвищенню довіри до бренду та зміцненню його репутації. Оцінюючи сторінку за шкалою тональності, можна віднести її до категорії "позитивних", оскільки контент та комунікація із підписниками підтримують високий рівень залученості та довіри. Відповідно до зазначеної методики, сторінка отримує рейтинг 7 із 10, що свідчить про ефективне використання соціальної мережі для побудови позитивного іміджу Join UP!

Сайт франчайзингової агенції Join Up Львів (https://joinuplviv.com) надає інформацію про актуальні тури, з акцентуацією на «найкращі» тури за «найдешевшими» цінами (про найдешевші ціни нагадується декілька разів по ходу гортання сторінки). З точки зору репутаційного аналізу, сайт має позитивний імідж, адже містить актуальну інформацію, не має технічних помилок та адаптований для мобільних пристроїв. Його інформаційна складова сприяє довірі користувачів, а прозора система бронювання викликає додаткову лояльність. Загальна оцінка сайту

Join UP! Львів – 8,7. Сайт добре структурований, пропонує широкий вибір послуг і має високу довіру серед користувачів. На сайті наявна статистика, що говорить про понад мільйон задоволених клієнтів та понад тисячу заброньованих турів сьогодні. Для покращення можна додати більше відгуків клієнтів та інтегрувати сучасні маркетингові елементи, такі як персоналізовані рекомендації турів.

Офіційна сторінка туроператора Join UP! у Facebook (https://www.facebook.com/joinup.ukraine) є важливим каналом комунікації компанії з клієнтами та партнерами. Станом на сьогодні, сторінка має понад 41 800 вподобань та активно оновлюється. Контент сторінки складається з інформації про актуальні туристичні напрямки, спеціальні пропозиції, акції та новини компанії. Публікації супроводжуються яскравими фотографіями та відеоматеріалами, що привертають увагу аудиторії. Тональність матеріалів є переважно позитивною, спрямованою на залучення клієнтів та формування привабливого іміджу бренду. Компанія регулярно оновлює сторінку, підтримуючи активну взаємодію з підписниками через коментарі та відповіді на запитання. Це сприяє підвищенню довіри клієнтів та зміцненню репутації бренду. Відповідно до шкали оцінювання тональності та впливу на потенційних клієнтів, офіційну сторінку Join UP! у Facebook можна оцінити на 9 балів. Позитивна тональність контенту та активна взаємодія з аудиторією сприяють підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню ділової репутації компанії.

Сторінка компанії Join UP! на порталі DOU (https://jobs.dou.ua/companies/join-up/) надає інформацію про діяльність туроператора, містить базову інформацію про його масштаби та місію, проте відсутні деталі щодо корпоративної культури та умов праці. Наявна вкладка "Відгуки" (https://jobs.dou.ua/companies/join-up/reviews/), аналіз якої дозволяє зробити висновок, що компанія має переважно негативний імідж серед користувачів цього ресурсу. Основна частина відгуків стосується досвіду клієнтів, а не співробітників, що може свідчити про недостатню залученість працівників до формування репутації компанії на ринку праці. Користувачі скаржаться на неналежне ставлення персоналу, зокрема гідів, проблеми з організацією перевезень, часті зміни графіку рейсів та відсутність належного інформування клієнтів. Водночас позитивні коментарі відсутні, що свідчить про переважання негативного досвіду серед тих, хто залишив відгуки. Загалом, репутація компанії Join UP! на цьому ресурсі оцінюється як слабка. Прозорість діяльності можна оцінити на середньому рівні через те, що компанія не має достатньої кількості відгуків від своїх співробітників, що ускладнює оцінку умов роботи. Водночас, значний обсяг негативного зворотного зв’язку від клієнтів створює несприятливий імідж, що може впливати на довіру потенційних працівників та партнерів. Загальна оцінка сторінки за якістю контенту, прозорістю та іміджем компанії становить 5 із 10. Для покращення репутації варто більше уваги приділити якості обслуговування, комунікації з клієнтами та заохоченню співробітників залишати відгуки про свій досвід роботи.

Сторінка туроператора Join UP! на сайті "Відгук" (https://www.vidhuk.ua/uk/turoperator-join-up) містить значну кількість відгуків від клієнтів, більшість з яких є негативними. Користувачі вказують на низький рівень сервісу, що впливає на загальну репутацію компанії. Представники Join UP! відповідають на відгуки, зазначаючи, що деякі послуги надаються партнерами, такими як авіакомпанії та готелі, і що вони роблять усе можливе для оперативного інформування туристів про зміни. Наявність відповідей представників компанії є позитивним аспектом, але загалом не змінює загального негативного настрою відгуків. З урахуванням усіх аспектів, сторінку можна оцінити на 3 бали з 10. Цей показник вказує на значний рівень негативу, що потребує роботи над покращенням сервісу, підвищенням прозорості комунікації та ефективнішою взаємодією з клієнтами.

Підсумовуючи отримані в результаті проведених досліджень оцінки онлайн-репутації туроператора Join UP! за результатами пошукової видачі, сформуємо зведений аналіз (табл. 1).

Таблиця 1 – Зведений аналіз онлайн-репутації туроператора Join UP!

Позиція	URL	Рейтинг сторінки	Тональність
1	Офіційний сайт Join UP!	10	+
2	Facebook Join UP!	9	+
3	Join UP! Львів	8,7	±
4	Wikipedia Join UP!	8	±
5	Instagram Join UP!	7	±
6	DOU.ua – Join UP!	5	-
7	Відгуки Join UP! на Vidhuk.ua	3	-

Джерело: побудовано авторами

Наведені дані свідчать, що найкращу репутацію має офіційний сайт та сторінка Facebook компанії – вони отримали найвищі оцінки та мають позитивну тональність. Нейтральний імідж зберігається на регіональній сторінці Join UP! Львів та Wikipedia. Instagram має змішані оцінки, що свідчить про неоднозначне сприйняття контенту та комунікації бренду. Найбільше негативу зосереджено на сторінках з відгуками клієнтів і співробітників, особливо на DOU.ua та Vidhuk.ua, де користувачі скаржаться на проблеми із сервісом, комунікацією та внутрішньою політикою компанії. Таким чином, можна зазначити, що репутація Join UP! у мережі є змішаною, з помітним розривом між офіційними інформаційними джерелами та відгуками користувачів. Для покращення іміджу компанії слід активніше працювати з клієнтськими скаргами, підвищувати якість обслуговування та покращувати комунікацію в соцмережах.

На перший погляд, репутація компанії знаходиться поза зоною ризику, однак, щоб одержати повну оцінку репутації компанії, цих даних недостатньо. Важливим є показник кореляції позиції сторінки з негативною інформацією та кількості потенційних клієнтів, які можуть відмовитись від використання послуг, вивчивши інформацію на цій сторінці. Тобто, в процесі розробки заходів щодо управління репутацією компанії необхідно враховувати показник репутаційного ризику. Щоб розрахувати кількісний показник репутаційного ризику для туроператора Join UP, потрібно виконати такі кроки (табл. 2):

- оцінити пошуковий попит — припустимо, що за ключовими запитами, пов’язаними з брендом Join UP, середня кількість показів у пошуковій видачі становить 100 000 запитів на місяць (умовне значення, його можна змінити відповідно до фактичних поточних значень);
- застосувати CTR (клікабельність сторінки, залежно від її позиції у видачі);
- визначити вплив негативних сторінок (обсяг потенційної аудиторії, яка може відмовитися від послуг через негативну інформацію).

Таблиця 2 – Розрахунок аудиторії для кожної сторінки

Позиція	URL	CTR	Обсяг аудиторії (100 000 × CTR)
1	Офіційний сайт Join UP!	13,8%	13 800
2	Facebook Join UP!	9,3%	9 300
3	Join UP! Львів	6,6%	6 600
4	Wikipedia Join UP!	4,7%	4 700
5	Instagram Join UP!	4,2%	4 200
6	DOU.ua – Join UP!	3,4%	3 400
7	Відгуки Join UP! на Vidhuk.ua	2,9%	2 900

Джерело: побудовано авторами

Визначимо репутаційний ризик (РР) як показник аудиторії, яка побачить негативну інформацію, тобто, підсумуємо показники для негативних сторінок.

РР = 3400+2900 = 6300 осіб

Таким чином, при 100 000 запитах на місяць, 6,3% потенційних клієнтів можуть відмовитися від послуг JoinUP через негативні відгуки. При збільшенні запитів, наприклад, до 200 000 на місяць, ризики зростуть удвічі. Таким чином, робота з репутацією бренду є критично важливою для утримання клієнтів.

Слід також зазначити, що для формування репутації бренду важливе значення мають поведінкові чинники, що впливають на ставлення споживачів до компанії та її послуг, їх емоції та враження. Саме тому для отримання повної оцінки репутації компанії важливо врахувати поведінкові особливості споживачів. Згідно з дослідженням Bright Local Consumer Review Survey, 20% споживачів переглядають лише один сайт, 59% — кілька сайтів (два-три), 16% — чотири-п’ять сайтів, 5% — шість і більше сайтів. Врахування зазначених поведінкових аспектів дозволить більш точно оцінити реальний вплив негативної інформації на репутацію компанії (табл. 3).

Таблиця 3 – Розрахунок аудиторії з урахуванням поведінкових факторів

Позиція	URL	CTR	Аудиторія (100 000 × CTR)	Вплив (за Bright Local)	Фактичний репутаційний ризик
1	Офіційний сайт Join UP!	13,8%	13 800	20%	-
2	Facebook Join UP!	9,3%	9 300	59%	-
3	Join UP! Львів	6,6%	6 600	59%	-
4	Wikipedia Join UP!	4,7%	4 700	16%	-
5	Instagram Join UP!	4,2%	4 200	16%	-
6	DOU.ua – Join UP!	3,4%	3 400	5%	3 400 × 5% = 170
7	Відгуки Join UP! на Vidhuk.ua	2,9%	2 900	5%	2 900 × 5% = 145

Джерело: побудовано авторами

Число потенційних втрат клієнтів через негативні відгуки з урахуванням поведінкових аспектів складе:

РР = 170+145=315 осіб

Таким чином, у початковому аналізі ризик складав 6 300 осіб (з урахуванням всіх, хто відвідає негативні сторінки). Проте, якщо врахувати реальні поведінкові особливості споживачів, які вивчають кілька сайтів перед прийняттям рішення, то фактичний репутаційний ризик зменшується до 315 осіб або 0,315% від загального пошукового попиту (100000 запитів/місяць). Це означає, що загальний рівень репутації Join UP залишається відносно стабільним, основна кількість наявної інформації позитивна, клієнтоорієнтована та не несе поганих відчуттів, але присутність негативу на платформі DOU.ua та Vidhuk.ua може мати певний вплив на довіру споживачів. Відповідно до цього, можна зробити висновок, що для розвитку стратегічного партнерства з туристичними підприємствами, туроператору JoinUp слід розробити програму підвищення репутації та стратегію управління репутаційними ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З метою підтримки позитивного іміджу туристичні підприємства повинні застосовувати комплексні методи управління репутацією. Один із ключових аспектів – це комунікаційна стратегія, яка включає роботу з клієнтами, партнерськими організаціями та громадськістю. Важливою складовою є прозорість діяльності, що передбачає відкритість інформації про послуги, ціни, умови бронювання та відгуки клієнтів. Активне використання соціальних мереж та туристичних платформ дозволяє підприємствам швидко реагувати

на запити клієнтів, вирішувати конфліктні ситуації та формувати позитивний образ у споживачів. Важливу роль у цьому відіграє створення якісного контенту: публікація інформаційних матеріалів, залучення блогерів та лідерів думок, ведення корпоративного блогу тощо.

Також значну увагу варто приділити управлінню кризовими ситуаціями. В умовах форс-мажорних обставин, таких як негативні публікації, технічні збої, невдоволення клієнтів чи репутаційні ризики, необхідно оперативно реагувати, вибудовувати стратегію комунікації та пропонувати рішення, які допоможуть знизити негативний вплив на імідж компанії. Ділова репутація туристичного підприємства є одним із найцінніших нематеріальних активів, що впливає на його стійкість, фінансові показники та довгостроковий розвиток. У сучасних умовах управління репутацією потребує комплексного підходу, що включає якість послуг, ефективну комунікацію, активну присутність у цифровому середовищі та соціальну відповідальність. Використання сучасних методів управління репутацією дозволить туристичним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити довіру клієнтів та забезпечити стабільний розвиток у динамічному туристичному середовищі.

Загалом ділова репутація Join UP! формується під впливом як позитивних досягнень у розширенні ринку та впровадженні інновацій, так і викликів, пов’язаних із забезпеченням стабільної якості обслуговування. Для підтримки та покращення свого іміджу компанії варто приділити більше уваги підвищенню стандартів сервісу, оперативному реагуванню на скарги клієнтів та ефективним комунікаційним стратегіям.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні методів автоматизованого моніторингу та прогнозування репутаційних показників. Використання штучного інтелекту, аналізу великих даних та машинного навчання дасть змогу отримати більш точну оцінку тональності згадок бренду, виявляти потенційні ризики та прогнозувати динаміку змін.

Список літератури

1. Гоц Л. М. Організаційно-економічний механізм оцінки ділової репутації промислового підприємства: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Маріуполь: Приазовський державний технічний університет, 2010. 20 с.
2. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-34.
3. Мармуль Л. О. Методи оцінки ділової репутації як нематеріального активу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства.* 2010. Вип. 98. С. 19–25.
4. Стародубцев А. Теоретико-правові засади визначення поняття «ділова репутація». *Науковий часопис Національної академії прокуратури України.* 2015. № 2. С. 92–102.
5. Сущенко О. А., Ахмедова О. О., Єрмаков І. О. Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного господарства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 10 (43). С. 88–98. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.10(43).88-98.
6. Сущенко О., Касенкова К. Територіальний брендинг як інструмент розвитку туристично-рекреаційного комплексу. *Економічні інновації.* 2019. 21(2(71)). С. 139–149. DOI: 10.31520/ei.2019.21.2(71).139-149.
7. Ткаченко Т. І., Чернега О., Гладкий О., Білик В., Лосицька Т. Цифровізація як інструмент формування репутації туристичної дестинації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2022. № 1 (42). С. 371–383.
8. Туріянська М. М., Пеннер В. Г. Структура репутації підприємства: [монографія]. Луганськ: Янтар, 2009. 140 с.

9. Тури за кордон в Join UP! цьогоріч забронювали близько 300 000 українців, середній чек зріс на 20%. Forbes. 2024. URL: https://forbes.ua/news/turi-za-kordon-v-join-up-tsogorich-zabronyuvali-blizko-300-000-ukraintsiv-seredniy-chek-zris-na-20-nv-biznes-02122024-25223.
10. Труніна І. М., Сущенко О. А. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ.* 2015. № 3 (19). С. 43–49.
11. Чернега О. М. Репутаційний менеджмент національної туристичної дестинації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 2 (29). С. 8–14. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf. (дата звернення: 25.11.2024).
12. Щербакова К. В. Зміцнення ділової репутації промислового підприємства: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2012. 220 с.
13. Opendatabot**.** URL: https://opendatabot.ua/c/38729427 (дата звернення: 25.11.2024).
14. Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing, 40*(7/8), 730–741. DOI: 10.1108/03090560610669964.
15. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177–186. DOI: 10.1016/S0363-8111(97)90023-0.
16. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049.
17. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.* Pearson Education.
18. Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal, 6*(1), 24–30. DOI: 10.1108/13563280110381189.
19. Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management, 29*(3), 458–468. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.05.011.
20. Sigala, M. (2018). Market formation in the sharing economy: Findings and implications from the sub-economies of Airbnb. *Journal of Business Research,* 88, 357–369. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.022.
21. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51–65. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.10.001.

References

1. Gotz, L. M. (2010). *Organizational and economic mechanism for assessing the business reputation of an industrial enterprise: Author's abstract of the dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.04 – Economics and enterprise management (by types of economic activity)*. Mariupol: Pryazovskyi State Technical University. [in Ukrainian].
2. Zaverbnyi, A., & Lomaha, Yu. (2020). Problems and prospects of reputation management formation by Ukrainian enterprises and organizations to increase their competitiveness. *Ekonomika ta Suspilstvo, 22*. [in Ukrainian] DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-34.
3. Marmul, L. O. (2010). Methods for assessing business reputation as an intangible asset of an enterprise. *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu, 98*, 19–25. [in Ukrainian].
4. Starodubtsev, A. (2015). Theoretical and legal foundations of the concept of "business reputation". *Naukovyi Chasopys Natsionalnoi Akademii Prokuratury Ukrainy, 2*, 92–102. [in Ukrainian].
5. Sushchenko, O. A., Akhmedova, O. O., & Yermakov, I. O. (2023). The impact of reputation on the security of restaurant business enterprises. *Tsentralnoukrainskyi Naukovyi Visnyk. Ekonomichni Nauky, 10(43)*, 88–98. [in Ukrainian] DOI: 10.32515/2663-1636.2023.10(43).88-98.
6. Sushchenko, O., & Kasenkova, K. (2019). Territorial branding as a tool for the development of the tourist and recreational complex. *Ekonomichni Innovatsii, 21(2(71))*, 139–149. [in Ukrainian]. DOI: 10.31520/ei.2019.21.2(71).139-149.
7. Tkachenko, T. I., Cherneha, O., Hladkyi, O., Bilyk, V., & Losytska, T. (2022). Digitalization as a tool for forming the reputation of a tourist destination. *Finansovo-kredytna Diialnist: Problemy Teorii i Praktuky, 1(42)*, 371–383. [in Ukrainian].
8. Turiianska, M. M., & Penner, V. G. (2009). *Structure of enterprise reputation: Monograph*. Luhansk: Yantar [in Ukrainian].
9. Foreign tours at Join UP! were booked by about 300,000 Ukrainians this year, the average check increased by 20% (2024). *Forbes Ukraine*. https://forbes.ua/news/turi-za-kordon-v-join-up-tsogorich-zabronyuvali-blizko-300-000-ukraintsiv-seredniy-chek-zris-na-20-nv-biznes-02122024-25223. [in Ukrainian].

10. Trunina, I. M., & Sushchenko, O. A. (2015). Research of competitive advantages of business entities in globalization conditions. *Chasopys Ekonomichnykh Reform, 3(19)*, 43–49. [in Ukrainian].
11. Cherneha, O. M. (2021). Reputation management of the national tourist destination. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Bizness ta Upravlinnia, 2(29)*, 8–14. http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf. [in Ukrainian].
12. Shcherbakova, K. V. (2012). *Strengthening the business reputation of an industrial enterprise: Dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.04 – Economics and enterprise management (by types of economic activity)*. Luhansk: Volodymyr Dal East Ukrainian National University. [in Ukrainian].
13. Opendatabot. (n.d.). https://opendatabot.ua/c/38729427. [in Ukrainian].
14. Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image, and corporate reputation. *European Journal of Marketing, 40(7/8)*, 730–741. [in English]. DOI: 10.1108/03090560610669964.
15. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23(2)*, 177–186. [in English]. DOI: 10.1016/S0363-8111(97)90023-0.
16. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review, 10(3)*, 163–176. [in English]. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049.
17. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education [in English].
18. Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal, 6(1)*, 24–30. [in English]. DOI: 10.1108/13563280110381189.
19. Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management, 29(3)*, 458–468. [in English]. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.05.011.
20. Sigala, M. (2018). Market formation in the sharing economy: Findings and implications from the sub-economies of Airbnb. *Journal of Business Research, 88*, 357–369. [in English]. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.022.
21. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management, 58*, 51–65. [in English]. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.10.001.

Olena Sushchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor
Kyiv National University of Technologies and Design
Serhii Chaikovskyi, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Features of Defining and Provision the Tourism Enterprise Business Reputation

This article is dedicated to the study of the peculiarities of defining and provisioning the tourism enterprises business reputation in modern conditions. Reputation is one of the key intangible assets of a company, directly influencing its competitiveness, customer trust, and financial stability. In the context of globalization, digitalization of business, and the active development of social media, reputation management has become critically important for tourism enterprises.

The study examines the key factors influencing the formation of business reputation, including service quality, corporate social responsibility, branding, communication strategy, and reputation risk management. The role of digital technologies in disseminating information about tourism companies is highlighted, emphasizing the necessity of monitoring reviews, ratings, and comments on social networks and online platforms. Special attention is given to modern reputation assessment methods, such as sentiment analysis and rating evaluation.

The article explores the main challenges associated with reputation management in the tourism industry, including negative mentions, customer safety threats, risks in the tourism sector, declining attractiveness of tourist destinations, and the impact of economic crises. Practical approaches to building a positive corporate image and mechanisms for ensuring resilience to reputational risks are proposed. The importance of implementing a strategic reputation management system is emphasized, incorporating crisis management, communication policies, and the use of analytical tools for assessing the company's reputation landscape.

The findings indicate that effective reputation management contributes to attracting new customers, strengthening trust among partners and investors, and enhancing the competitiveness of tourism enterprises.

reputation, management, tourism, tourism enterprise, brand, threats, risk

Одержано (Received) 27.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 13.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 338.488.23 (075.8) **JEL Classification: L15, L83, L23**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).162-177

М.В. Бугаєва, доц., канд. екон. наук,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
О.В. Малихін
Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна
Я.В. Гринько
Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна

Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі

Мета статті полягає у комплексному аналізі та вдосконаленні управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі з урахуванням сучасних викликів, зокрема глобальних та національних економічних, соціальних та технологічних змін. У статті розглянуто вплив війни на готельно-ресторанну індустрію, зокрема визначено, що бойові дії призвели до значних втрат у готельно-ресторанному бізнесі як у кількісному, так і у фінансовому вимірі. Виокремлено ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність галузі та її здатність протистояти наслідкам війни.

Визначено, що управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є комплексною діяльністю, яка спрямована на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль усіх операційних процесів у готелях та ресторанах. Метою управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є досягнення ефективної координації усіх операційних і управлінських дій, що відбуваються в організації. Сформовано класифікацію бізнес-процесів у готельно-ресторанній галузі, згідно якої вони поділяються на основні, допоміжні, розвитку, управління.

Відповідно до розглянутої класифікації бізнес-процесів запропоновано авторські моделі управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху. Важливим є інтеграція сучасних технологій, впровадження інновацій і стратегічне управління для досягнення довгострокового успіху. Сформульовані і обґрунтувати ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема це клієнтоорієнтованість, контроль якості та маркетингова стратегія. Відтак, доведено, що для досягнення стійкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно зосередитися на інтеграції інновацій в усі бізнес-процеси, особливо в управлінні взаємодією з клієнтами та контролю якості.

управління бізнес-процесами, готельно-ресторанний бізнес, адаптація бізнес-моделей, економічна нестабільність, інновації, конкурентоспроможність, розвиток бізнесу, стійкість підприємств, підвищення ефективності

Постановка проблеми. Глобальні економічні процеси постійно змінюються, і готельно-ресторанна індустрія є важливою частиною цих трансформацій. Зростання міжнародних подорожей і впровадження новітніх технологій значно ускладнили структуру галузі, підвищивши її конкурентоспроможність. У таких умовах управління бізнес-процесами в цій сфері набуває критичної важливості. Від ефективного управління залежить здатність підприємств адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та скористатися новими можливостями, що виникають в результаті розвитку індустрії та технологій.

В Україні управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є одним із ключових аспектів, що визначає ефективність функціонування підприємств цього сектору. В умовах постійних змін у економічному середовищі, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності, конкуренція в готельно-ресторанній індустрії посилюється, що вимагає від підприємств високої адаптивності та здатності оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення стійкості та прибутковості.

Бізнес-процеси в готельно-ресторанній сфері охоплюють різноманітні аспекти, такі як обслуговування клієнтів, постачання, управління персоналом, фінансовий облік,

© М.В. Бугаєва, О.В. Малихін, Я.В. Гринько, 2024

маркетинг та інші, що потребують ретельного управлінського контролю та вдосконалення. У зв'язку з цим важливою є проблема ефективної інтеграції сучасних технологій та методів управління, здатних оптимізувати ці процеси і підвищити загальну ефективність підприємств.

Таким чином, проблема управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних управлінських підходів, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечити високу якість обслуговування та стабільний розвиток у умовах нестабільного ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу слід звернути на дослідження, проведені Дж. Юхнером [23], що зосереджені на нових формах бізнес-моделювання, які виникли через зміни в умовах функціонування компаній. У монографії С. Мельниченко та К. Шеєнкової [7] розглянуто специфіку концептуального моделювання бізнес-процесів в туризмі за допомогою конкретних методик, а також запропоновані власні підходи до прогнозування. Різноманітні теорії, методи та методології бізнес-моделювання докладно описані у статті Н. Бакало та В. Гришка [1].

Окрім загальних досліджень у галузі туризму і гостинності, варто звернути увагу на роботи, які зосереджуються на бізнес-моделюванні в готельно-ресторанній індустрії. Зокрема, О. Давидова [22] досліджує інноваційні підходи до управління в ресторанній галузі через призму побудови бізнес-моделей. У свою чергу, Чанг Х.-Ф., Ву С.-Х., Чен Дж., Ке Ц.-Х. [21] досліджують оцінку бізнес-моделей для готельної індустрії за допомогою методу Grey-TOPSIS. Автори застосовують цей метод для порівняння та оцінки різних бізнес-моделей, що дозволяє визначити найефективніші стратегії управління в готельному бізнесі, враховуючи різноманітні ризики та фінансові аспекти. В свою чергу Ван Т.-Ц., Хуан Ц.-І., Хуан С.-Л., Лі Дж.-І. [29] досліджують визначення пріоритетних ваг для прогнозування успіху сталих бізнес-моделей у готельній індустрії. Автори використовують методи оцінки для визначення ключових факторів, які впливають на успіх сталих бізнес-моделей, і їх значення для досягнення довгострокової ефективності та сталого розвитку готелів.

Безпосередньо тема управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі досліджена у працях таких сучасних українських науковців, як А. Д'яконова, Ф. Трішин, та О. Коротич [4], В. Луцяк, О. Польова, Ю. Ставська, Т. Мостенська [6], В. Кушнір, О. Величко та О. Коваль [5], С. Попова, А. Слащева, О. Пусікова та В. Пшиннік [13], Т. Сівашенко та І. Панасюк [15], О. Якушев [20].

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до різних аспектів управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі, ряд питань залишаються малодослідженими. Одним із таких є управління бізнес-процесами в умовах глобальних та національних викликів. Зокрема, недостатньо уваги приділено адаптації бізнес-моделей готельних та ресторанних підприємств до швидко змінюваного економічного середовища, кризових ситуацій, таких як пандемії або війни, а також до впливу новітніх технологій та інновацій у сфері обслуговування. Тому потребує подальшого дослідження проблема розробки адаптивних і стійких моделей управління бізнес-процесами, що дозволяють підприємствам готельно-ресторанної галузі не лише ефективно функціонувати в умовах нестабільності, а й використовувати наявні можливості для розвитку в складних умовах.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в комплексному аналізі та вдосконаленні управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі з урахуванням сучасних викликів, зокрема глобальних та національних економічних, соціальних та технологічних змін. Важливим завданням є розробка ефективних

моделей управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху.

Виклад основного матеріалу. В контексті глобальних трансформаційних змін і викликів, що безпосередньо мають значний вплив на бізнес-процеси готельно-ресторанної індустрії варто згадати пандемію COVID-19, що мала значний вплив на готельно-ресторанний бізнес, зокрема призвівши до значного скорочення кількості клієнтів і зниження доходів підприємств. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у 2020 році міжнародні туристичні потоки скоротилися на 58%, що спричинило втрату 935 мільярдів доларів США від експортних надходжень у сфері міжнародного туризму. Проте, незважаючи на ці серйозні виклики, галузь показала високу стійкість і здатність адаптуватися до нових умов. Багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу змінили свою стратегію, орієнтуючись на вітчизняних клієнтів, а попит на безпечний відпочинок і послуги зріс. Тому все більш популярними стали сервіси доставки їжі та бронювання номерів у малих готелях, що забезпечують обмежену кількість гостей. Швидке впровадження нових технологій стало важливим фактором, який дозволив підприємствам зберігати свою діяльність, забезпечуючи безпеку і соціальну дистанцію. Це також сприяло розвитку нових бізнес-моделей в готельно-ресторанній сфері, що дають змогу ефективно працювати навіть в умовах зміненої реальності [28].

В Україні пандемія COVID-19 також серйозно вплинула на готельно-ресторанну сферу, призвівши до значних змін у поведінці споживачів та адаптації бізнесу до нових умов. Зокрема, через обмеження на міжнародні подорожі та зниження туристичної активності багато українських підприємств почали орієнтуватися на внутрішнього споживача. Підвищений попит на безпечні послуги, такі як доставка їжі, індивідуальні номери в малих готелях або на замовлення, став одним із основних трендів. Окрім цього, гості почали більше уваги приділяти безпеці й гігієні, що змусило бізнес переглянути своє ставлення до цих аспектів, зокрема запровадивши нові стандарти санітарії та безпеки. Багато ресторанів і готелів також активно впроваджували цифрові технології для оптимізації процесів і зменшення фізичного контакту з клієнтами. Наприклад, стали популярними онлайн-замовлення, безконтактні платежі, мобільні додатки для бронювання та замовлення їжі. Такі зміни дозволили підприємствам готельно-ресторанної галузі залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до нових реалій.

Зміни в туристичній індустрії, спричинені пандемією, також змусили українські підприємства переосмислити свої стратегії розвитку. Зокрема, багато готелів стали орієнтуватися на розвиток внутрішнього туризму, організовуючи пропозиції для українців, які шукають безпечний відпочинок на території країни. Це включає в себе як класичні туристичні маршрути, так і нові напрямки, такі як еко-туризм, агротуризм або відпочинок у менш популярних, але затишних регіонах України.Таким чином, хоча пандемія принесла значні труднощі для готельно-ресторанного бізнесу в Україні, вона також сприяла розвитку нових бізнес-моделей, орієнтованих на безпеку, інновації та внутрішній туризм, що дозволило галузі зберігати свою стабільність і ефективно реагувати на нові виклики[17].

Загалом, ресторанно-готельний бізнес в Україні зазнав суттєвих втрат через пандемію COVID-19. За цей період частка готельно-ресторанного сектору у ВВП України зменшилася на 82%, а його частка у загальному рівні зайнятості знизилася на 64%[2]. Пандемія стала своєрідною перевіркою на гнучкість та здатність бізнесу адаптуватися до нестандартних умов. В результаті, для подальшого розвитку індустрії готельно-ресторанного бізнесу необхідно орієнтуватися на сучасні стратегії, які

включають поліпшення роботи з персоналом, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також вдосконалення маркетингових та управлінських практик. Впровадження інноваційних технологій у діяльність ресторанних підприємств дозволить підняти рівень їх розвитку і досягти нових висот у галузі [3].

Загалом пандемія COVID-19 спричинила суттєві зміни в готельно-ресторанній сфері як в Україні, так і у світі. Основні зміни включають:

1. Зниження завантаженості та економічні втрати. Через обмеження на подорожі та зниження попиту, завантаженість готелів впала, а доходи значно зменшились. В Україні цей сектор зазнав серйозних економічних втрат, а частка готельно-ресторанного бізнесу у ВВП скоротилася на 82%.

2. Нові стандарти санітарії та безпеки. У світі і в Україні були введені нові правила прибирання, дезінфекції та обслуговування клієнтів, що включали особливі заходи безпеки для захисту від COVID-19.

3. Підтримка готелів для хворих на COVID-19. У багатьох країнах, включаючи Україну, готелі були перепрофільовані для прийому хворих або ізоляції людей, що підтвердило важливість гнучкості бізнес-моделей у кризових ситуаціях.

4. Зміни в бізнес-планах та бюджетах. Під час локдауну готелі були змушені переглянути свої стратегії та бюджетування, оскільки попередні розрахунки стали застарілими через різкі зміни у попиті.

5. Скорочення персоналу та мобільність працівників. У багатьох закладах відбулося скорочення працівників, а ті, хто залишився, стали більш універсальними, поєднуючи кілька функцій для покриття нестачі кадрів.

6. Цінова політика та бонуси для гостей. Для підтримки лояльності клієнтів багато готельних мереж переглянули свою цінову політику, а також стали пропонувати бонуси через програми лояльності.

7. Фінансова допомога від держави. У Європі багато країн, таких як Швейцарія та Франція, надавали мільйони доларів для підтримки туристичної галузі, в той час як в Україні допомога була обмежена до кінця 2020 року.

8. Закриття готелів та реставрація малого бізнесу. У світі, включаючи такі знамениті заклади, як Roosevelt Hotel у Нью-Йорку, деякі готелі були змушені закрити свої двері через неможливість адаптуватися до нових умов. В Україні багато малих ресторанів та кафе, які працювали на залучені кредитні кошти, не змогли пережити економічні труднощі і закрилися [2, 3].

Визначені зміни вказують на необхідність адаптації бізнес-моделей в готельно-ресторанній галузі до нових реалій, зокрема через впровадження інновацій, підвищення гнучкості та постійну оптимізацію операційних процесів.

Відтак, готельно-ресторанна галузь України, як і інші сектори економіки, протягом 2020–2021 років активно боролася з наслідками пандемії COVID-19, намагаючись відновити рівень показників, що існував у 2018–2019 роках. Однак, після цього, галузь знову опинилася перед серйозним викликом через початок повномасштабного військового вторгнення. В умовах війни, коли загроза втрати людських життів і матеріальних активів стала реальністю, підприємці змушені розглядати нові стратегії для збереження своїх бізнесів, стабілізації ситуації та подальшого розвитку.

Зупинка туристичних потоків, втрата довіри клієнтів та зростаюча економічна нестабільність суттєво вплинули на фінансовий стан підприємств готельно-ресторанної галузі. Багато підприємств опинилися в зонах бойових дій, що змусило їх релокуватися або повністю припинити свою діяльність. Це призвело до значного зниження обсягів послуг тимчасового розміщення в країні. Втрата іноземних туристів та зменшення

внутрішнього туризму ще більше посилили фінансові труднощі, ускладнивши можливості для інвестування в відновлення та модернізацію інфраструктури[18].

Загалом, бойові дії призвели до значних втрат у готельно-ресторанному бізнесі як у кількісному, так і у фінансовому вимірі. На основі досліджень вітчизняних вчених [9, 10, 12, 14] можна виокремити ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність галузі та її здатність протистояти наслідкам війни: 1. Безпека працівників та гостей. 2. Відновлення репутації. 3. Державна підтримка. 4. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності. 5. Енергетичне забезпечення. 6. Зменшення туристичного потоку. 7. Зміна у потребах клієнтів. 8. Зміни у правовому середовищі. 9. Обмеження руху та постачання продуктів. 10. Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури. Аналіз вказаних факторів дає змогу зрозуміти, як зовнішні умови, спричинені війною, значно змінюють функціонування готельно-ресторанного бізнесу:

1. Безпека працівників та гостей. Цей фактор є одним із найбільш важливих, оскільки безпека — це основа стабільної роботи будь-якого підприємства. Недостатня безпека може призвести до втрати клієнтів і навіть до закриття закладів, що призведе до ще більших фінансових втрат.

2. Відновлення репутації. Після значних потрясінь репутація готельних та ресторанних закладів може постраждати, що ускладнює повернення клієнтів навіть після стабілізації ситуації. Однак своєчасна та ефективна робота з відновлення репутації може значно полегшити процес повернення до нормальної діяльності.

3. Державна підтримка. Хоча на певних етапах державна підтримка була недостатньою, у випадку реалізації ефективних заходів підтримки готельний та ресторанний бізнес може отримати необхідні ресурси для виживання в умовах економічної нестабільності. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечити стабільність та зберегти робочі місця.

4. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності. Внаслідок економічних труднощів населення знижує витрати на непершочергові потреби, що веде до зменшення попиту на послуги готельного та ресторанного бізнесу. Це може призвести до скорочення обсягів реалізації та зменшення прибутку підприємств.

5. Енергетичне забезпечення. Зниження або нестабільність у постачанні енергетичних ресурсів можуть стати суттєвими перешкодами для нормальної роботи готелів та ресторанів, що залежні від безперебійного постачання енергії для обігріву, освітлення та роботи кухні.

6. Зменшення туристичного потоку. Це одна з найбільш безпосередніх і критичних проблем, оскільки значне скорочення туристичних потоків може призвести до втрат у дохідності готельних підприємств. У цьому випадку необхідна швидка адаптація до нових умов, таких як перехід на обслуговування місцевих клієнтів.

7. Зміна у потребах клієнтів. Після війни змінилися пріоритети у виборі послуг. Клієнти стали більш вимогливими до безпеки та наявності додаткових послуг, що може вимагати від готелів та ресторанів оновлення пропозицій і навіть модифікації бізнес-моделей.

8. Зміни у правовому середовищі. Постійні зміни в законодавстві можуть ускладнити адаптацію підприємств до нових реалій, особливо у питаннях податків, ліцензування та регулювання бізнесу. Це вимагає гнучкості та швидкості реагування.

9. Обмеження руху та постачання продуктів. Обмеження у транспортуванні товарів та ресурсів, а також зниження доступності постачальників можуть призвести до проблем із забезпеченням регулярного постачання продуктів та послуг, що створює додаткові труднощі для готельно-ресторанних закладів.

10. Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури. Прямі руйнування внаслідок бойових дій або обстрілів можуть призвести до тимчасового або постійного припинення діяльності підприємств. Відновлення інфраструктури потребує значних витрат та часу, що може сильно обмежити можливості для відновлення роботи бізнесу.

Наразі готельно-ресторанний сектор України знаходиться в складному становищі, оскільки військові дії набувають все більш руйнівного характеру через застосування російськими військами тактики «вогняного валу» та регулярні ракетні обстріли. В умовах численних негативних зовнішніх чинників, варто відзначити, що галузь демонструє досить високий рівень стійкості, що дозволяє багатьом підприємствам залишатися на ринку. Однак розвиток готельно-ресторанної індустрії знаходиться під загрозою, оскільки, хоча галузь адаптується і сприяє відкриттю нових мережевих закладів та малих туристичних підприємств, нові самостійні готельно-ресторанні комплекси не з'являються. Крім того, реалії війни змушують представників цього бізнесу змінювати характер послуг та спосіб ведення діяльності. На сьогодні активно впроваджуються нові волонтерські ініціативи та зростає соціальна цінність готельних підприємств і закладів громадського харчування [9].

Отже, вплив зовнішніх факторів на готельно-ресторанний бізнес під час війни є багатогранним і багатовимірним. Збереження та відновлення стійкості галузі потребує комплексного підходу, включаючи підтримку з боку держави, адаптацію до нових умов ринку, поліпшення безпеки та ефективного управління ризиками. Лише враховуючи всі ці фактори, готельно-ресторанні підприємства зможуть не тільки пережити кризу, а й відновити свої позиції на ринку після стабілізації ситуації.

Багато представників готельно-ресторанного бізнесу сьогодні активно працюють над адаптацією до нових економічних умов та наслідків війни. Одним з основних напрямків їхньої діяльності є запуск нових продуктів на ринок. У зв'язку з зміною економічної ситуації, заклади починають орієнтуватися на послуги, які відповідають сучасним потребам. Це включає забезпечення військових, підтримку тилу, а також надання послуг з харчування та проживання для спеціальних категорій населення, які стали особливо важливими в умовах війни [16].

Крім того, підприємства активно розширюють свій спектр послуг і коригують існуючі пропозиції, щоб відповідати новим потребам клієнтів. Однією з популярних тенденцій стало впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це включає розвиток персоналу, підтримку Збройних Сил України, надання знижок для військових та організацію заходів для біженців. Такі ініціативи зумовлені необхідністю забезпечення безпеки та психологічної підтримки клієнтів, що є особливо важливим у період воєнного часу [19].

Майбутній успіх галузі безпосередньо залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових умов. В контексті управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі це вимагає впровадження ефективних стратегій для оптимізації операційних процесів, зокрема через автоматизацію, удосконалення комунікацій між відділами та інтеграцію новітніх технологій. Адаптація до сучасних викликів вимагає не лише оновлення процесів обслуговування клієнтів, а й удосконалення внутрішнього контролю, що дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємств навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. Крім того, важливим аспектом є гнучкість у прийнятті управлінських рішень та здатність швидко реагувати на зміни в попиті та зовнішньому середовищі.

Система управління бізнес-процесами або бізнес-орієнтація на процес була введена понад тридцять років тому М. Портером. Він представив концепцію взаємодії в ланцюгу створення вартості, а також підкреслив важливість горизонтальної організації як основної проблеми всередині компаній [25].

Поняття «бізнес-процес» не має єдиного загальноприйнятого визначення в науковій літературі, оскільки тлумачення цього терміну залежить від конкретних видів діяльності, в яких він застосовується. М. Хаммер визначає бізнес-процес як «сукупність видів діяльності, що використовують ресурси як вхідні дані та створюють цінний продукт для споживача». Д. Харрінгтон надає інше визначення, трактуючи бізнес-процес як «логічний набір видів діяльності, що споживають ресурси та створюють цінність для споживача». Найбільш детальне визначення надає Т. Девенпорт, який описує процес як ієрархію взаємозалежних функціональних дій, спрямованих на виробництво продукції, що управляються відповідно до циклу PDCA [24].

Управління бізнес-процесами (business process management – BPM) можна трактувати як систематичні зусилля, спрямовані на планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів в рамках організації з використанням інформаційних технологій [15].

Вважаємо, що управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль усіх операційних процесів у готелях та ресторанах. Це включає інтеграцію сучасних технологій, адаптацію до нових економічних умов, управління якістю обслуговування, оптимізацію ресурсів та забезпечення безпеки. Враховуючи сучасні виклики, такі як нестабільність економічної ситуації, зміни у поведінці споживачів та глобальні технологічні інновації, управління бізнес-процесами має бути гнучким, орієнтованим на швидку адаптацію до змін і надання персоналізованих послуг, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у галузі.

Аналізуючи вище наведене, можна зробити висновок, що метою управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є досягнення ефективної координації усіх операційних і управлінських дій, що відбуваються в організації. Важливим є створення чіткої та зрозумілої структури для планування, виконання та контролю процесів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Впроваджуючи бізнес-процеси в готельному та ресторанному секторі, організація отримує можливість:

1. Покращити ефективність шляхом точного визначення етапів і завдань, де можуть виникнути неефективності, що дозволяє здійснювати корекції та оптимізувати діяльність.

2. Підвищити конкурентоспроможність на основі глибокого аналізу процесів організація може виявити слабкі місця та впровадити зміни для підвищення якості послуг, що є ключовим у боротьбі за клієнтів на ринку.

3. Забезпечити адаптацію до зовнішніх змін в умовах нестабільної економічної ситуації, змін у поведінці споживачів та технологічних нововведень, управління бізнес-процесами дозволяє швидко реагувати на ці зміни і забезпечувати стійкість бізнесу.

4. Створити основу для сталого розвитку, що передбачає належне управління процесами дозволяє визначити зони для розвитку та вдосконалення, створюючи стратегію для довгострокового успіху і зростання підприємства.

5. Забезпечити ефективне використання ресурсів, шляхом чіткої організації бізнес-процесів, що дозволяє уникнути зайвих витрат та сприяє максимальному використанню наявних ресурсів.

Отже, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері має на меті не тільки оптимізацію діяльності, але й сприяє стійкому розвитку бізнесу в умовах постійних змін на ринку.

Вважаємо, що до завдань управління бізнес-процесами у готельно-ресторанній сфері належать:

1. Оптимізація операційних процесів. Включає вдосконалення всіх етапів обслуговування клієнтів, від бронювання до виїзду, щоб забезпечити високу якість послуг та ефективне використання ресурсів.

2. Розробка та впровадження ефективних управлінських стратегій. Створення та адаптація стратегій для забезпечення безперервної роботи готелів та ресторанів, враховуючи зміни в економічному середовищі та вимоги споживачів.

3. Управління персоналом. Забезпечення належного підбору, навчання та мотивації співробітників для підтримки високих стандартів обслуговування та досягнення поставлених бізнес-цілей.

4. Оптимізація інформаційних потоків. Впровадження технологій для забезпечення безперешкодного обміну інформацією між усіма підрозділами підприємства, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню помилок у роботі.

5. Покращення якості обслуговування клієнтів. Постійний моніторинг та вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами для забезпечення їх задоволення та лояльності.

6. Контроль витрат та ресурсів. Оптимізація використання матеріальних і фінансових ресурсів для зниження витрат без шкоди для якості послуг.

7. Інновації та технологічні вдосконалення. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів у роботу готельно-ресторанного бізнесу для підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду.

8. Аналіз та моніторинг результатів. Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою ключових показників результативності (KPI) для визначення сильних і слабких сторін у роботі підприємства.

Таким чином, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері полягає в інтеграції всіх процесів, що забезпечують стабільність, ефективність і розвиток підприємства.

Всі бізнес-процеси в готельно-ресторанній індустрії, незважаючи на їх різноманітність та різні структури, можуть бути класифіковані на три основні типи: управлінські, ключові та процеси підтримки [6]. Ми поділяємо класифікацію, наведену С. Павлюк [11],згідно якої вони поділяються на основні, допоміжні, розвитку, управління. Ми вважаємо, що основні бізнес-процеси в готельно-ресторанному бізнесі включають ті, що безпосередньо створюють цінність для клієнтів і генерують прибуток для підприємства. Наприклад, процес реєстрації та виселення гостей є важливою частиною основної діяльності готелю. Він охоплює реєстрацію гостей, розподіл номерів, обробку платежів та інші етапи, що формують перше враження від обслуговування. Цей процес має велике значення для клієнтського досвіду, оскільки він задає загальний тон перебуванню гостя та є важливою взаємодією з готелем, яка безпосередньо впливає на задоволеність клієнта. В ресторанному бізнесі аналогічними основними процесами є приймання замовлень, приготування та подача страв, що визначають якість обслуговування та клієнтський досвід.

Допоміжні процеси мають важливе значення для успішної роботи готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони створюють необхідні умови для ефективного виконання основних послуг. Зокрема, управління запасами продуктів, технічне обслуговування обладнання та проведення ремонтних робіт сприяють безперебійній роботі готелів і ресторанів, гарантуючи високу якість обслуговування клієнтів та комфортне перебування гостей.

Бізнес-процеси розвитку в готельно-ресторанному бізнесі відіграють вирішальну роль у забезпеченні майбутнього зростання та прибутковості підприємства, оскільки сприяють впровадженню інновацій та вдосконаленню послуг.

Основні процеси включають:

- Маркетинг та продажі. Ці процеси орієнтовані на просування готелю та ресторану, залучення нових клієнтів через різноманітні канали, такі як онлайн-платформи бронювання, туристичні агенції, а також через прямі продажі, що сприяє збільшенню потоку гостей та відвідувачів.

- Ремонт та обслуговування обладнання. Важливим аспектом є забезпечення безперебійної роботи технічного обладнання готелю та ресторану, зокрема систем опалення, охолодження, ліфтів та освітлення, що гарантує комфорт та безпеку для гостей.

- Навчання персоналу. Для покращення якості обслуговування постійно впроваджуються програми навчання та розвитку персоналу, що дозволяє покращити їх професійні навички та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

- Дослідження та розвиток. Вивчення нових продуктів, послуг та технологій є важливим елементом стратегії готельно-ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє впроваджувати інновації, підвищувати рівень гостинності та збільшувати прибутковість підприємства.

Процеси управління в готельно-ресторанному бізнесі забезпечують безперебійне функціонування як основних, так і допоміжних бізнес-процесів. Вони відповідають за координацію та контроль усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи фінансове управління, організацію роботи персоналу, розробку стратегічних планів та ефективне управління всіма ресурсами для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Бізнес-процеси управління в готельно-ресторанному бізнесі охоплюють кілька ключових напрямків:

- Фінансовий менеджмент. Включає управління фінансами готелю чи ресторану, що включає бюджетування, ведення бухгалтерії та забезпечення дотримання податкових вимог.

- Управління людськими ресурсами. Охоплює процеси підбору, найму та управління персоналом, а також ефективне управління відносинами з працівниками, їх мотивацією та пільгами.

- Стратегічне планування. Це визначення цілей і завдань, розробка стратегій і прийняття управлінських рішень, які визначають подальший напрямок розвитку як готельного, так і ресторанного бізнесу, з урахуванням змін на ринку та потреб клієнтів.

Успіх організації бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі залежить від безперебійної роботи всіх його складових, які взаємодіють для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Основою цього є ефективна комунікація між різними відділами, такими як кухня, обслуговування гостей, адміністрація та фінансовий відділ, що дозволяє забезпечити бездоганну координацію та задоволення потреб усіх клієнтів.

Відповідно до розглянутої класифікації бізнес-процесів ми пропонуємо авторські моделі управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху.

1. Авторська модель управління для основних бізнес-процесів:

- Стратегія гнучкості і персоналізації. Враховуючи мінливі умови ринку, важливо швидко адаптувати обслуговування до індивідуальних потреб клієнтів. Це можна досягти через інтеграцію системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), що дозволить персоналізувати досвід гостей, зберігати лояльність і залучати нових клієнтів.

- Технологічні інновації. Впровадження технологій для автоматизації процесів, таких як онлайн-бронювання, електронні меню та мобільні додатки для замовлень, дозволить скоротити витрати і підвищити ефективність роботи.

- Контроль якості обслуговування. Регулярне впровадження стандартів якості, тренінгів для персоналу та зворотного зв’язку з клієнтами допоможе зберегти високий рівень обслуговування та забезпечити задоволення потреб гостей.

2. Авторська модель управління для допоміжних бізнес-процесів:

- Оптимізація запасів і логістики. Для забезпечення безперебійної роботи підприємства важливо впровадити систему управління запасами (наприклад, автоматизоване відстеження запасів на складах), що дозволить знижувати витрати та запобігати дефіциту необхідних товарів.

- Інтеграція обслуговування обладнання в загальний цикл управління. Регулярне технічне обслуговування та ремонт повинні бути частиною плану з управління бізнес-процесами. Важливим є також використання прогнозних моделей для мінімізації ризиків поломок.

- Автоматизація адміністративних завдань. Використання програмного забезпечення для управління обліком, фінансами та персоналом дозволить знизити витрати на адміністрування та зменшити людську помилку.

3. Авторська модель управління для бізнес-процесів розвитку:

- Стратегія інновацій. Впровадження нових технологій, таких як «розумні» готелі (системи автоматизації номерів, голосові асистенти) або нові методи доставки їжі (доставка через мобільні додатки або через роботизовані системи).

- Маркетингові стратегії на основі даних. Використання даних для персоналізації маркетингових кампаній (реклама через соціальні мережі, таргетовані пропозиції для повторних клієнтів). Аналіз великих даних допоможе краще розуміти потреби клієнтів і підвищити ефективність маркетингових стратегій.

- Дослідження і розвиток нових послуг. Постійне вдосконалення наданих послуг, таких як організація нових турів, спеціальних заходів або додаткових сервісів для клієнтів, дозволяє створювати додаткову цінність і залучати нових клієнтів.

4. Авторська модель управління для управлінських бізнес-процесів:

- Гнучка організаційна структура. В умовах нестабільності важливо створити адаптивну організаційну структуру, яка швидко реагує на зміни в економічному середовищі. Це можна досягти через делегування повноважень, забезпечення автономії на місцях та швидке прийняття рішень.

- Стратегічне управління і планування. Визначення чітких стратегічних цілей і KPI, регулярний моніторинг досягнень та коригування планів відповідно до поточних умов. Важливим є також прогнозування ризиків і можливостей для розширення ринку.

- Аналіз фінансових показників. Регулярний аналіз фінансових потоків, ефективності витрат і прибутковості допомагає своєчасно коригувати стратегію та забезпечує стійкість підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Запропоновані моделі управління бізнес-процесами дозволяють ефективно адаптувати готельно-ресторанний бізнес до змінюваних умов, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток навіть у нестабільному економічному середовищі. Важливим є інтеграція сучасних технологій, впровадження інновацій і стратегічне управління для досягнення довгострокового успіху.

На нашу думку варто визначити і обґрунтувати ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Ми вважаємо, що клієнтоорієнтованість, контроль якості та маркетингова стратегія є фундаментальними складовими для досягнення довгострокового успіху в галузі. Всі ці аспекти взаємопов'язані і доповнюють один одного, створюючи основу для стійкого розвитку підприємства.

1. Клієнтоорієнтованість – це не просто один з принципів управління, а основна філософія, яка повинна лягати в основу всієї діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

Розуміння та задоволення потреб клієнтів – це стратегічний підхід, що дозволяє не тільки забезпечити високу якість обслуговування, але й створити лояльність клієнтів, що вкрай важливо в умовах конкуренції. Відповідно, необхідно постійно удосконалювати систему взаємодії з клієнтами, зокрема через впровадження нових технологій, автоматизацію процесів обслуговування, а також використання персоналізованих підходів для кожного клієнта.

2. Контроль якості має бути постійним і систематичним. Оскільки стандарти обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі впливають на репутацію та довіру клієнтів, необхідно впровадити цілісну систему моніторингу, яка дозволяє не лише контролювати поточний стан справ, а й передбачати потенційні проблеми, що можуть виникнути у майбутньому. Це включає регулярні тренінги для персоналу, використання сучасних технологій для контролю якості продукції та послуг, а також створення ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами для оперативного реагування на будь-які недоліки.

3. Стратегія маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі повинна бути надзвичайно гнучкою та адаптованою до змін на ринку. Оскільки індустрія туризму та ресторанного бізнесу є дуже чутливою до змін у глобальних і локальних умовах (економічних, соціальних, політичних), маркетингові стратегії повинні враховувати сезонні коливання, культурні тренди та нові вимоги клієнтів. Важливо розробляти не тільки короткострокові маркетингові кампанії, але й мати довгострокову стратегію, яка забезпечить стабільність і зростання бренду, незважаючи на зміни в умовах зовнішнього середовища. Важливо також використовувати аналітику даних для розуміння поведінки клієнтів, що дозволяє точно налаштувати маркетингові кампанії для кожного сегмента ринку.

Вважаємо, що для досягнення стійкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно зосередитися на інтеграції інновацій в усі бізнес-процеси, особливо в управлінні взаємодією з клієнтами та контролю якості. У сучасному світі, де технології та клієнтські очікування змінюються швидко, адаптація та впровадження нових технологічних рішень є обов'язковим елементом успіху. Однак, незважаючи на важливість технологій, не можна забувати про людський фактор, адже саме персонал є безпосереднім носієм клієнтоорієнтованості та контролю якості. Впровадження безперервного навчання, розвиток корпоративної культури і увага до мотивації персоналу також мають велике значення для створення конкурентоспроможного підприємства в цій галузі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Готельно-ресторанний бізнес продемонстрував високу стійкість під час пандемії COVID-19 та військових дій, при цьому відзначився здатністю швидко адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов. Це включає орієнтацію на внутрішнього споживача, зміну послуг, надання безпечних і гнучких пропозицій, а також використання нових технологій для підтримки безпеки та ефективності. Впровадження інновацій та новітніх технологій стало основою для підтримки конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Автоматизація процесів, цифрові інструменти для обслуговування клієнтів, безконтактні платежі та мобільні додатки стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу у готельно-ресторанній галузі. Це дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити рівень обслуговування та знизити витрати. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль усіх операційних процесів у готелях та ресторанах. Це включає інтеграцію сучасних технологій, адаптацію до нових економічних умов, управління якістю обслуговування, оптимізацію ресурсів та забезпечення безпеки. Враховуючи сучасні виклики, такі як нестабільність економічної ситуації, зміни у

поведінці споживачів та глобальні технологічні інновації, управління бізнес-процесами має бути гнучким, орієнтованим на швидку адаптацію до змін і надання персоналізованих послуг, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у галузі. Мета управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі полягає у досягненні ефективної координації усіх операційних і управлінських дій, що відбуваються в організації. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері має на меті не тільки оптимізацію діяльності, але й сприяє стійкому розвитку бізнесу в умовах постійних змін на ринку. Завдання управління бізнес-процесами у готельно-ресторанній сфері включають: оптимізація операційних процесів, розробка та впровадження ефективних управлінських стратегій, управління персоналом, оптимізація інформаційних потоків, покращення якості обслуговування клієнтів, контроль витрат та ресурсів, інновації та технологічні вдосконалення, аналіз та моніторинг результатів. Відтак, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері полягає в інтеграції всіх процесів, що забезпечують стабільність, ефективність і розвиток підприємства. Усі бізнес-процеси в готельно-ресторанній індустрії, можуть бути класифіковані на основні типи: основні, допоміжні, розвитку, управління. Відповідно до визначеної класифікації бізнес-процесів було запропоновано авторські моделі управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху. Запропоновані моделі управління бізнес-процесами дозволяють ефективно адаптувати готельно-ресторанний бізнес до змінюваних умов, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток навіть у нестабільному економічному середовищі. Важливим є інтеграція сучасних технологій, впровадження інновацій і стратегічне управління для досягнення довгострокового успіху.

Клієнтоорієнтованість та контроль якості є ключовими принципами для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки задоволеність клієнтів визначає успіх підприємства. Для цього необхідно систематично покращувати взаємодію з клієнтами, включаючи персоналізацію послуг та постійне вдосконалення стандартів якості. В умовах постійних змін на ринку, гнучкість маркетингової стратегії є критично важливою. Впровадження даних аналітики для персоналізації пропозицій дозволяє краще реагувати на потреби клієнтів, збільшити лояльність та підвищити ефективність бізнесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптивних та стійких бізнес-моделей для готельно-ресторанної індустрії, які б враховували економічні, соціальні, технологічні та політичні зміни. Це включає аналіз кризових ситуацій (пандемії, війни) та вивчення способів адаптації бізнесу в умовах нестабільності. Оскільки технологічний прогрес є одним з головних факторів для підтримки конкурентоспроможності, важливими напрямками досліджень є розробка та впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, big data для персоналізації сервісу, а також цифровізація обслуговування клієнтів в готельному та ресторанному бізнесі.

Список літератури

1. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економіка і регіон.* 2020. Т. 4(79). С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165.
2. Вплив COVID-19 на економічне становище готельно-ресторанного бізнесу. URL: http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283 (дата звернення: 15.11.2024).

3. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnu-industriu-ukraini.html (дата звернення: 15.11.2024).
4. Д'яконова А., Трішин, Ф., Коротич О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. (29). DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28.
5. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65.
6. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2019. 331 с.
7. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
8. Моргулець О.Б., Нишенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. № 8. С. 88–96.
9. Моргулець О.Б., Вофсі П.В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Current and youth ways of solving the problems of world science:*The XXXIV International Scientific and Practical Conference. European Conference. 2023. С. 115–118.
10. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31.
11. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economic*s». 2023. №38. 117-124. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/pavliuk.pdf (дата звернення: 20.11.2024)
12. Плотнікова М.Ф., Якобчук В.П., Ходаківський Є.І., Войтенко А.Б., Колесникова М.С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 3. С. 102–112.
13. Попова С.Ю., Слащева А.В. Сімакова О.О., Пусікова О.А., Пшиннік В.О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 151-155. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf (дата звернення: 13.11.2024).
14. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2 024-11-12-02.
15. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Випуск 3(14). С. 231-236. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf (дата звернення: 14.11.2024)
16. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny (дата звернення: 18.11.2024).
17. Турчиняк М., Примак, А. Вплив пандемії Covid-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. (47). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29.
18. Юринець З.В., Байда Б.Ф., Бірюкова Ю.А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2 524-0072/2023-58-97.
19. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. *InProject HUB.* 2023. URL: https://inproject.org/ukrayinskiybiznes-pid-chas-viynu/ (дата звернення: 19.11.2024).
20. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2020. 3(2). С. 195-208. https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696.
21. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. № 14, 12, p. 606. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm14120606.
22. Davydova O.Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenka I.S., 2018.
23. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations.*2021. P. 75–98. DOI: https://doi.org/10.4324/9780429433887-7.
24. Krstic B., Kahrovic E., Stanisic T. Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika.* 2015. 61(4):21-34. 21-34. URL: https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2015/clanci4/3.pdf (дата звернення: 19.11.2024).

25. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance. New York, NY : The Free Press. 1985. URL: http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
26. The impact of COVID-19 on the economic situation of the hotel and restaurant business. http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283 (дата звернення: 15.11.2024).
27. The hotel business in Ukraine suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers. https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnuindustriu-ukraini.html (дата звернення: 15.11.2024).
28. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. INNODOCT 2022. *International Conference on Innovation, Documentation and Education.* 2019. DOI: https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146.
29. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability.* 2021. 13 (24), pp. 14-32. DOI: https://doi.org/10.3390/su132414032.

References

1. Bakalo, N., & Gryshko, V. (2020). Features of business process management and modeling in tourism enterprises. *Ekonomika i rehion*, 4(79), 54-61. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165
2. The impact of COVID-19 on the economic situation of the hotel and restaurant business. (2024). http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283 [in Ukrainian].
3. The hotel business in Ukraine suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers. (2024). https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnu-industriu-ukraini.html [in Ukrainian].
4. Diakonova, A., Trishin, F., & Korotich, O. (2021). Business process reengineering as a modern tool for the successful development of the restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, (29). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28
5. Kushniruk, V.S., Velychko, O.V., & Koval, O.D. (2023). Business process management in the hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo,* 47. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65
6. Lutsiak, V.V., Poliova, O.L., Stavska, Y.V., & Mostenska, T.H. (2019). *Business process management in the hotel and restaurant business*. Vinnytsia: VNAU [in Ukrainian].
7. Melnychenko, S.V., & Sheienkova, K.A. (2015). *Business process management in tourism*. Kyiv: Kyiv National Trade and Economic University [in Ukrainian].
8. Morhulets, O.B., & Nyshenko, O.V. (2023). Hotel and restaurant business of Ukraine in pre-war, wartime, and post-war periods. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi,* 8, 88–96 [in Ukrainian].
9. Morhulets, O.B., & Vofsi, P.V. (2023). Problems of development of hotel and restaurant business in Ukraine. The XXXIV International Scientific and Practical Conference "Current and Youth Ways of Solving the Problems of World Science". *European Conference*, 115–118 [in Ukrainian].
10. Motza, A.A., Shevchuk, S.M., & Sereda, N.M. (2022). Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo,* (41). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
11. Pavliuk, S.I. (2023). Organization of business processes in the hotel and restaurant business. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, (38), 117-124. https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/pavliuk.pdf [in Ukrainian].
12. Plotnikova, M.F., Yakobchuk, V.P., Khodakivskyi, Ye.I., Voitenko, A.B., & Kolesnykova, M.S. (2022). State policy for the realization of Ukraine's tourism potential. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 102-112 [in Ukrainian].
13. Popova, S.Yu., Slashcheva, A.V., Simakova, O.O., Pusikova, O.A., & Pshinnik, V.O. (2020). Innovative approaches to modeling business processes of hotel and restaurant enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* 5, 151-155. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf [in Ukrainian].
14. Rumiantseva, I.B., & Mendela, I.Ya. (2024). Hotel industry of Ukraine in wartime conditions. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia,* 11. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02 [in Ukrainian].
15. Sivashenko, T.V., & Panasiuk, I.P. (2019). Theoretical principles of business process management in restaurant enterprises. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk,* 3(14), 231-236. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf [in Ukrainian].

16. Three strategies for business adaptation to wartime conditions. (2022). *Kyivstar Business Hub.* https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny [in Ukrainian].
17. Turchiniak, M., & Prymak, A. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on the hotel and restaurant industry of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29
18. Yurynets, Z.V., Baida, B.F., & Biriukova, Yu.A. (2023). Strategic business potential management of hotel and restaurant enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97
19. How to develop business in Ukraine in 2023. (2023). InProject HUB. https://inproject.org/ukrayinskiybiznes-pid-chas-viynu/ [in Ukrainian].
20. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in business process management of hotel, restaurant, and tourism services enterprises. *Restorannyi i hotelnyi konsaltynh. Innovatsii,* 3(2), 195-208. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696
21. Chang, H-F., Wu, S-H., Chen, J., & Ke, C-H. (2021). Evaluating business model for hotel industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management,* 14(12), 606. [in English]. https://doi.org/10.3390/jrfm14120606
22. Davydova, O.Yu. (2018). *Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory, and practice*. Kharkiv: Ivanchenka I.S. [in English].
23. Euchner, J. (2021). Introducing a new business model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*, 75-98. [in English]. https://doi.org/10.4324/9780429433887-7
24. Krstic, B., Kahrovic, E., & Stanisic, T. (2015). Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61(4), 21-34. https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2015/clanci4/3.pdf [in English].
25. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press. http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf [in English].
26. The impact of COVID-19 on the economic situation of the hotel and restaurant business. (2024). http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283 [in English].
27. The hotel business in Ukraine suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers. (2024). https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnuindustriu-ukraini.html [in English].
28. Valsamidis, S., Maditinos, D., & Mandilas, A. (2019). Innovative Business Models in Tourism Industry. INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education. [in English]. https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146
29. Wang, T-C., Huang, C-Y., Huang, S-L., & Lee, J-Y. (2021). *Priority weights for predicting the success of hotel sustainable business models. Sustainability*, 13(24), 14-32. https://doi.org/10.3390/su132414032 [in English].

Maria Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Oleksandr Malykhin
Vocational College of the Private Higher Education Institution "Central Ukrainian Innovative Biotechnological University", Kropyvnytskyi, Ukraine
Yaroslav Hrynko
Vocational College of the Private Higher Education Institution "Central Ukrainian Innovative Biotechnological University", Kropyvnytskyi, Ukraine

Business Process Management in the Hotel and Restaurant Industry

The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis and improvement of business process management in the hotel and restaurant industry, considering current challenges, particularly global and national economic, social, and technological changes. The article examines the impact of war on the hotel and restaurant industry, specifically determining that military actions have led to significant losses in the hotel and restaurant business in both quantitative and financial terms. Key external factors affecting the competitiveness of the industry and its ability to withstand the consequences of the war are highlighted.

It is established that business process management in the hotel and restaurant industry is a complex activity aimed at effective planning, organization, implementation, and control of all operational processes in hotels and restaurants. The goal of business process management in the hotel and restaurant industry is to achieve effective coordination of all operational and managerial actions within the organization. A classification of business processes in the hotel and restaurant industry has been developed, dividing them into primary, auxiliary, development, and management processes.

Based on the proposed classification of business processes, authorial management models have been suggested to ensure business adaptation to unstable conditions, improve competitiveness and sustainability of enterprises in the industry, and optimize their operations to achieve long-term success. The integration of modern technologies, innovation implementation, and strategic management are crucial for achieving long-term success. Key principles of business process management in the hotel and restaurant industry have been formulated and substantiated, particularly customer orientation, quality control, and marketing strategy. Therefore, it is proven that for achieving sustainable development in the hotel and restaurant business, it is necessary to focus on integrating innovations into all business processes, especially in managing customer interaction and quality control.

business process management, hotel and restaurant business, business model adaptation, economic instability, innovations, competitiveness, business development, enterprise sustainability, performance improvement

Одержано (Received) 22.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 339.1:640.432 **JEL Classification: C89, L10, L19, L20, L23, L29, L83, M21**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).178-191

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук,
М.В. Бугаєва, доц., канд. екон. наук,
О.М. Бедряк, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі їх ключових компетенцій

Статтю присвячено дослідженню понятійного апарату базових та ключових компетенцій підприємства, розвитку методології їх оцінки з урахуванням галузевої специфіки ресторанного бізнесу, а також концептуальних основ стратегічного управління підприємством ресторанного господарства на основі його компетенцій для досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності.

На основі аналізу відомих підходів щодо розкриття сутності поняття «ключова компетентність підприємства», виокремлено його основні ознаки, які створюють певний позитивний вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання, а також запропоноване авторське визначення даної економічної категорії. Доведено важливість побудови підприємством ієрархії базових компетенцій з метою створення своєрідного методологічного фундаменту для подальшого формування ключових компетенцій. Складено перелік найбільш актуальних компетенцій одного із популярних закладів ресторанного господарства м. Кропивницький, ідентифікованих як професійні й рольові (у межах особистих компетенцій), а також функціональні, стратегічні та ключові (у межах компетенцій організації в цілому). На основі експертного опитування визначено рівень окремих індикаторів компетенцій за десятибальною шкалою. Застосовуючи таксономічний метод аналізу, проведено оцінку показників розвитку кожної компетенції, розраховано величини одиничних таксономічних коефіцієнтів і підсумкового (інтегрального) таксономічного коефіцієнту. Сформульовано ключові компетенції досліджуваного закладу. Запропоновано концептуальний підхід до побудови на основі сформованих компетенцій системи стратегічного управління бізнесом, спрямованої на укріплення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Представлена методика ідентифікації компетенцій закладу ресторанного господарства з їх подальшою оцінкою за допомогою методу таксономічного аналізу може бути застосована іншими підприємствами для формування ними власних ключових компетенцій та розробки на цій основі стратегій подальшого розвитку бізнесу, що сприятиме формування ними стійких конкурентних переваг.

компетенції організації, компетентності індивіда, ключові компетенції підприємства, ієрархія компетенцій, стратегічне управління бізнесом, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, підприємство ресторанного господарства, ринок ресторанних послуг

Постановка проблеми. Нині підприємствам ресторанного господарства (РГ) доводиться функціонувати в складних конкурентних умовах через вплив низки факторів, що до них належать: глобалізаційні процеси, значне зростання кількості суб'єктів даного ринку, урізноманітнення пропонованих ними продукції і послуг, технологічний розвиток галузі та стрімке поширення інновацій. Ці умови спонукають заклади харчування до пошуку таких способів конкуренції, котрі базуються на більш ефективному використанні власного потенціалу, досвіду, знань та вмінь, які вони здатні реалізовувати найкраще. Сама конкурентна природа стратегічного успіху підприємств РГ у нинішніх ринкових умовах вимагають від них активних дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг на основі розвитку та підтримки власних ключових компетенцій, що, в свою чергу, потребує глибокого дослідження змісту та природи цієї економічної категорії, а також її місця у системі стратегічного управління ресторанним бізнесом.

Недостатнє висвітлення у науковій літературі процедур створення, розвитку та інтеграції компетенцій в систему управління підприємством, а також відсутність у переважної більшості менеджерів практичних навиків роботи з ними, є причиною того,

© І.В. Журило, М.В. Бугаєва, О.М. Бедряк, 2024

що цей актив майже не використовується в процесі розробки конкурентних стратегій розвитку бізнесу. Результати аналізу діяльності закладів РГ м. Кропивницького свідчать, що їх керівники, цілком розуміючи ступінь впливу ключових компетенцій на успіх підприємства, практично не опікуються питаннями їх систематизації та ефективного управління ними. Проте, в умовах зростання інтенсивності конкуренції в галузі на фоні складної економічної ситуації в країні, ключові компетенції суб'єкта господарювання здатні стати детермінантом його виживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні змістовні аспекти питань, пов'язаних із формуванням, розвитком й утриманням підприємствами власних ключових компетенцій висвітлено в роботах таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: Г. Азаренкова [1], В. Андросюк [2], О. Вартанова [4], В. Верба [5], Л. Временко [6], І. Іпполітова [8], Л. Кримська [9], Н. Куденко [10], Г. Нагорняк [11], Н. Приймак [14], С. Рекіянов [16], Г. Селезньова [17], М. Чечетов [19], Г. Швиданенко [20], М. Портер [13], Г. Хамел і К. Прахалад [22], П. Кнотт [23], Ж.-Ж. Ламбен [24], Дж. Тід [25] та ін. Автори зокрема досліджували проблеми: розкриття сутності, класифікації та оцінки компетенцій підприємства [2, 3, 4, 5, 12, 17, 22, 24]; їх ідентифікації та діагностики [5, 13, 17, 23, 25]; розробки теоретичних і методологічних підходів до створення ключових компетенцій підприємства та, на їх основі, формування його конкурентних переваг [2, 10, 11, 14, 16, 17, 20], у тому числі у межах стратегічного управління [1, 4, 9, 13, 19]. Запропоновані зазначеними авторами підходи викликають науковий інтерес і спонукають до детального вивчення, уточнення і розвитку окремих положень. Подальшої конкретизації потребують питання вибору методів оцінки компетенцій підприємства та розробки на цій основі конкурентних стратегії його розвитку.

Теоретико-методологічне та прикладне значення проблем стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств РГ на основі їх ключових компетенцій поруч з необхідністю поглибленого вивчення і розвитку цієї категорії обумовили вибір теми дослідження та його мету.

Постановка завдання. Мета даного статті полягає у дослідженні понятійного апарату базових та ключових компетенцій підприємства, розвитку методології їх оцінки з урахуванням галузевої специфіки ресторанного бізнесу, а також концептуальних основ стратегічного управління підприємством РГ на основі його компетенцій для досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. В умовах активізації суб'єктів конкурентного ринку чинниками розвитку підприємства у стратегічній перспективі все більше виступають фактори, які формують компетенції даного підприємства, а саме: особливі корпоративні знання і досвід, високопрофесійний та креативний потенціал персоналу, інноваційні здобутки тощо. Їх дослідження ведеться в рамках сучасної економіки знань, яка нині знаходиться на стадії становлення та розвитку, спонукаючи суб'єктів господарювання вести активний пошук нових джерел конкурентних переваг і формувати на цій основі ефективні бізнес-моделі [21].

Вперше термін «компетенції» запропонували у середині 60-х років минулого сторіччя відомі представники Гарвардської бізнес-школи Крістенсен, Лернед, Ендрюс і Гут, які інтерпретували його як ознаку унікальності компанії. Ідеї цих авторів та їх послідовників отримали розвиток у 90-х роках минулого сторіччя у дослідженнях американських науковців Г. Хамела і К. Прахалада, які створили та всебічно розвинули теорію компетенцій. У подальшому, на основі зроблених в ній висновків, М. Портер [13], П. Кнотт [23], Дж. Тідд [25] запропонували ієрархічну модель компетенцій. Вони розглядали поняття «компетенція» як сукупність досвіду і знань, що знаходить прояв у кінцевому продукті компанії (продукції або послузі). В результаті було створено

модель компетенції (holistic model), відповідно до якої компетенція постає у якості «відмітної риси підприємства, на яку справляють вплив чинники, що привносять цінність, а саме: внутрішнє середовище, організаційні аспекти й окремі індивіди» [23].

Більшість провідних науковців [5, 8, 21 та ін.], говорячи про ієрархію компетенцій підприємства, виокремлюють п'ять її рівнів:

1) *професійні* – компетентності, що виступають детермінантами успіху окремого працівника у його професійній діяльності і формуються за рахунок знань, досвіду, здібностям та фаховим навичкам цього працівника;

2) *рольові* (*посадові*) – компетентності, які проявляються у спроможності кожного співробітника працювати в команді і, завдяки своїй професійній та соціальній активності, сприяти якнайкращому виконанню нею поставлених завдань;

3) *функціональні* – компетенції, які характеризують спроможність окремих підсистем підприємства з максимальною ефективністю здійснювати ті виробничі й комерційні функції, які вони покликані виконувати;

4) *стратегічні* – компетенції, які визначають найважливіші риси підприємства як бізнес-системи, здатної на успішне довгострокове функціонування у конкурентному середовищі завдяки налагодженому стратегічному управлінню, якісним стратегіям, адекватним викликам та можливостям мінливого зовнішнього макро- й мікро-оточення;

5) *ключові* – компетенції найвищого рівня, які є унікальними і стійкими, через що їх важко відтворити конкурентам. Вони, як правило, втілюються у виняткових характеристиках продукції та/або послуг підприємства, в особливих корпоративних знаннях, навичках, досвіді й технологіях, які відкривають підприємству нові можливості для розвитку, а також доступ до цільових ринків.

Ми погоджуємося із думкою В. Верби та О. Гребешкової, які вважають, що таке розуміння природи компетенцій в їх ієрархічній послідовності та взаємозв‘язку надає певне методологічне спрямування поглибленим дослідженням їх профілю [5]. Окремі рівні компетенцій ці авторки об‘єднали у дві групи (рис. 1):

– особисті (рольові та посадові) – створюють фундамент компетенцій підприємства, оскільки їх існування та розвиток залежать, перш за все, від кваліфікації персоналу та колективній злагодженості їх роботи;

– компетенції всієї організації (функціональні, стратегічні та ключові).

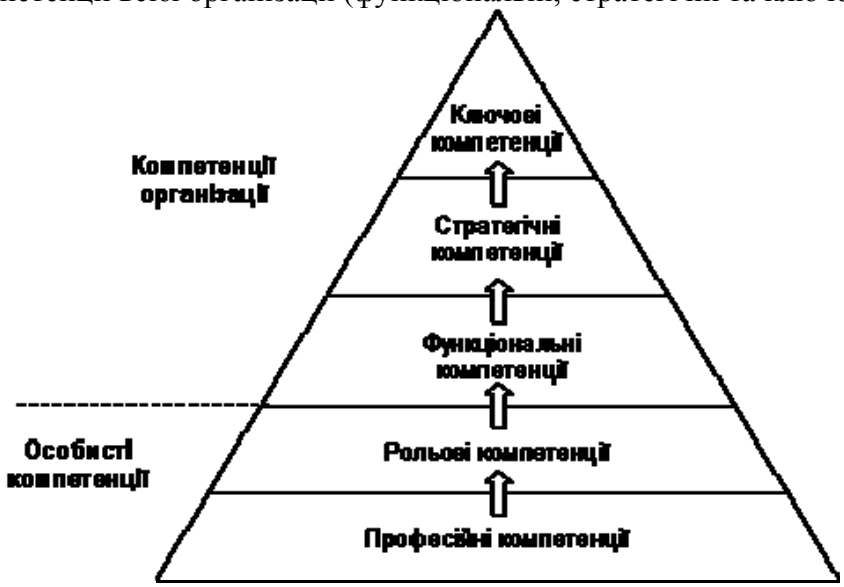


Рис. 1 – Ієрархія компетенцій підприємства [5]

Джерело: *розроблено авторами на основі аналізу наукових джерел*

Слід зазначити, що аналіз позицій науковців, які присвятили свої роботи даній проблематиці, показав, що для опису одних і тих самих її аспектів, одні з них застосовують поняття «компетенція», а інші – «компетентність». Для з'ясування смислового навантаження цих двох категорій ми звернулися до робіт [2, 7], автори яких не вважають їх тотожними. Так, на думку М. Голованя, поняття «компетентність» стосується окремого індивіда і визначає його спроможність щодо якісного виконання певної роботи, а «компетенція» характеризує зміст сфери діяльності [7, с. 230]. Звідси до особистого рівня в ієрархії доречно було б застосувати, на наш погляд, термін компетентність і говорити про те, що в основі компетенцій організації (функціональних, стратегічних і ключових) лежать професійні та рольові компетентності персоналу.

У даній статті ми зосередилися переважно на питаннях, пов'язаних з ключовими компетенціями підприємства (ККП), зокрема з їх систематизацією й оцінкою. Для розуміння сутності ККП як важливого управлінського феномену необхідно дослідити підходи, які формують змістове наповнення даної економічної категорії.

Концепція ККП набула широкого визнання у 1990 році після виходу статті Г. Хамела і К. Прахалада «Ключові компетенції корпорацій», визнаної науковою спільнотою у якості фундаментальної роботи у дослідженнях цього напрямку. Вони розглядали ключові компетенції у якості особливих навиків або технологій, що здатні забезпечити унікальну цінність продукції або послуги для споживача [24].

П. Кнотт називав ККП компетенцією вищого порядку, ланкою, яка здатна поєднати усі бізнес-компоненти організації, а також фактором розвитку нових напрямків бізнесу. Ключова компетенція, на його думку, є відбиттям колективного знання, завдяки їй створюються продукти максимальної корисності (споживчої вартості), вона приймає участь в управлінні іншими компетенціями, забезпечуючи, тим самим, додаткову споживчу вартість. Оскільки унікальні навики підприємства в значній мірі виражені в досвіді і колективних знаннях його працівників, а також процесах, які впливають на особливий спосіб їх взаємодій, ККП слід вважати первопричиною та підґрунтям конкурентних переваг господарюючого суб'єкта [22].

Вітчизняні науковці також активно долучилися до досліджень феномену компетенцій, визначення їх ролі і місця у забезпеченні успішного розвитку підприємства. І хоч в літературі простежуються неоднозначні позицій щодо розуміння концепції ККП, проте основою їх формування усі науковці одностайно вважають знання, досвід та уміння.

На думку багатьох дослідників [8, 17, 21 та ін.], саме ставка на внутрішні інтелектуальні ресурси підприємства і є основою концепції його ключових компетенцій. «Ту або іншу компетенцію можливо досягти лише завдяки свідомим зусиллям, в результаті тривалої та ефективної роботи, неодмінною умовою якої, є, насамперед, відбір співробітників з необхідними знаннями та навиками, а також організація їхньої колективної роботи задля досягнення максимально високих результатів. Тобто інтелектуальний капітал підприємства і є основою формування ключових компетенцій» [17].

Проте, більшість науковців дотримуються думки, згідно якої на ключові компетенції не менш важливий вплив, ніж людський капітал, здійснюють інші види ресурсів, а також досконаліть технології, організаційні фактори процесу створення цінності. ККП формуються на основі об'єднання окремих компонентів успіху бізнесу, стаючи, при цьому, рушійною силою його розвитку та започаткування нових напрямів.

Спираючись на дане ствердження, у табл. 1 ми навели найбільш цікаві, узагальнюючі та універсальні підходи до розуміння поняття ККП, у рамках яких українські науковці виокремили найбільш значущі його ознаки.

Таблиця 1 – Визначення понять «компетенції» та «ключові компетенції» підприємства

Автор(и), джерело	Визначення, точка зору,
Вартанова О. [4]	«Під компетенцією підприємства пропонується розуміти унікальну для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями» [4, с. 237]
Верба В., Гребешкова О. [5]	Компетенції підприємства – це невід'ємна складова його стратегічних активів, віддзеркалення комплексу колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, а це в сукупності з особливою технологією надає можливість створювати, підтримувати і розвивати конкурентні переваги, забезпечуючи унікальність цього підприємства на ринку. Найвищим рівнем є компетенцій є ККП, що характеризуються як «неповторні і складно відтворювані знання, вміння, технології, ноу-хау тощо, що сформовані на основі досвіду функціонування компанії та забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку» [5]
Іполітова І. [8]	Компетентності як обов'язкова та невід'ємна частина стратегічних активів підприємства, являє собою «стратегічний ресурс, який поєднує у собі інтелектуальний капітал, організаційні, управлінські здібності та неповторну технологію, що дає змогу створювати конкурентні переваги підприємства та підтримувати його унікальність у зовнішніх конкурентних умовах» [8, с. 213]
Кримська Л., Бєляєва О. [9]	Найпоширенішими в світі є ККП у таких сферах, як: відмітні процеси виробництва та збуту; технологічні know-how; зовнішні контакти і зв'язки [9, с. 10]
Отенко І. [12]	ККП є «стратегічним потенціалом, сформованим на ресурсному, управлінському й організаційному рівнях, який являє собою сукупність ресурсів і компетенцій, що мають унікальні властивості та сприяють створенню і нарощуванню нових можливостей для ефективного функціонування й розвитку підприємства» [12, с. 71]
Приймак Н., Ніколайчук О., Олініченко І. [14]	ККП – це «продукт, стан та/або результат стратегічного управління ресурсами, що є джерелом цінності підприємства та його продукту для споживача і забезпечує йому унікальність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі унаслідок відсутності можливостей у конкурентів щодо імітації чи копіювання цих ключових переваг» [14]
Швиданенко Г., Ільченко І. [20].	ККП є потенційними стратегічними факторами успіху, трансформованими та утіленими в кінцевій продукції (послугах), що належать до параметрів, які мають суттєве значення для споживачів, збільшують ринкову капіталізацію та зміцнюють позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Отже, ключовою вважається така компетенція суб'єкта господарювання, яка сприяє досягненню нового стандарту діяльності в галузі [20, с. 180-181]

Джерело: *розроблено авторами на основі аналізу наукових джерел*

Аналіз наведених у табл. 1 підходів до трактування сутності ККП дозволяє простежити спільні, у розумінні їхніх авторів, ознаки даної категорії, які створюють певний позитивний вплив на результати діяльності підприємства, що до них належить:

– стратегічна спрямованість ККП, оскільки вони «формуються в результаті об'єднання управлінських, координаційних та інтеграційних процесів, які сприяють досягненню стратегічних цілей» [19, с. 41];

– унікальність ККП, що забезпечується особливою комбінацією ресурсів та можливостей підприємства;

– здатність ККП забезпечувати максимальну споживчу вартість кінцевому продукту (товару та/або послузі) підприємства, тобто цінність продукту для споживача;

– складність здійснення імітації (копіювання) ККП з боку конкурентів;

– здатність ККП підсилювати ефективність базових компетенцій підприємства;

– синергійна природа ККП у разі їх формування на основі стратегічної взаємодії бізнес-партнерів, споживачів, постачальників підприємства та інших суб'єктів ринку [21, с. 157];

– вплив ККП на збільшення прибутковості та ринкової капіталізації (ринкової вартості) підприємства;

– здатність ККП забезпечувати міцну конкурентну позицію підприємства на ринку.

На основі виокремлених ознак ККП і доповнення трактувань даної категорії, наданих авторами [4, 9, 20], ми сформулювали наступне визначення, яке, на наш погляд, повністю розкриває її сутність. Під *ключовими компетенціями підприємства* пропонуємо розуміти його виняткову, порівняно з конкурентами, сукупність знань, навиків, досвіду, організаційних факторів і зовнішніх контактів, що в поєднанні з технологіями та ресурсами сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку та досягнення ним своїх стратегічних цілей. ККП знаходить відбиття у високій споживчій вартості (корисності) товарів та/або послуг, в інноваційних підходах до їх створення, що, в кінцевому рахунку, дозволяє якнайкраще задовольнити споживчі потреби, збільшити ринкову капіталізацію підприємства і досягти вищого, порівняно з конкурентами, стандарту діяльності в галузі.

Постає питання: які з існуючих або потенційних компетенцій є ключовими? Відповідь на нього можна знайти у визначенні Н. Куденко, яка зазначає, що підприємство може отримати досвід у різних видах діяльності, проте ключовими можна вважати лише ті компетенції, які забезпечують йому високий рівень прибутковості і сильну конкурентну позицію. Тому, серед інших наявних у підприємства компетенцій, ключові відрізняються кількістю та якістю створених завдяки їм інноваційних властивостей продукції і послуг, що є цінними для споживача [10, с. 229].

Важливим є питання оцінки рівнів компетенцій підприємства. Вона дозволяє не лише виявити серед них недостатньо розвинуті, з метою їх подальшого укріплення, а й сформувати ті ключові компетенції, які здатні забезпечити підприємству істотні конкурентні переваги наразі та у довгостроковій перспективі.

І. Іполітова у статті [8] навела приклад деталізації переліку індикаторів компетенцій підприємства, сформованих відповідно до згаданої вище їх ієрархічної структури. На основі експертного оцінювання кожної компетенції і таксономічного аналізу було визначено інтегральний рівень компетенцій досліджуваного підприємства. Запропонований авторкою підхід передбачає одночасну оцінку компетенцій усіх рівнів, у тому числі і ключових. Таке всеохоплююче дослідження можливе, на нашу думку, у випадку вже налагодженої системи управління компетенціями, коли, їх сформовано на усіх рівнях ієрархії, у тому числі і на найвищому (ККП).

Взявши на озброєння методику досліджень, застосовану в [8], ми провели оцінювання компетенцій одного з популярних закладів РГ м. Кропивницький. Оскільки на початковій стадії процесу ідентифікації компетенцій, ККП встановити доволі складно, вважаємо, що їх формування повинно проводитися на основі результатів оцінювання рівнів компетентностей і компетенцій попередніх рівнів ієрархії. Тому ми обмежилися виокремленням 15 компетенцій (Х1-Х15), якими наразі володіє даний заклад і які є найбільш актуальними для подальшого формування його ключових компетенцій, а також конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг (табл. 2).

На основі спеціального анкетного опитування було зібрано думки експертів (фахівців та клієнтів закладу) у кількості 30 осіб, які за десятибальною шкалою оцінили рівень кожного із запропонованих індикаторів його компетенцій (де «0» означає абсолютну нерозвиненість компетенції; «1» – дуже низький рівень її розвитку; «10» – найвищий рівень розвитку компетенції).

Таблиця 2 – Перелік компетенцій досліджуваного підприємства РГ

Шифр	Деталізація компетенцій підприємства за рівнями ієрархії
Стратегічні компетенції	
X_1	Наявність стратегії і концепції закладу
X_2	Розробка і дотримання власних стандартів обслуговування
X_3	Позитивний імідж закладу та його популярність
X_4	Маркетингові дослідження споживчого ринку
Функціональні компетенції	
X_5	Наявність сучасної матеріально-технічної бази та її оновлення
X_6	Запровадження інновацій у діяльність закладу (оновлення блюд, нових видів теплової обробки продуктів, застосування QR-кодів, електронного меню)
X_7	Зручне місцезнаходження (відносно транспортного сполучення) та якісне оформлення закладу
X_8	Висока якість, вишуканість різноманітність страв власного виробництва, свіжість і безпечність продуктів
Рольові компетенції	
X_9	Спроможність персоналу самостійно приймати рішення і діяти відповідно до ситуації
X_{10}	Наявність ефективних організаційних комунікацій
X_{11}	Ефективна командна робота
Професійні компетенції	
X_{12}	Високий професійний рівень управлінського персоналу
X_{13}	Високий кваліфікаційний рівень персоналу, наявність у нього знань, здібностей і навиків щодо виконання професійних функцій
X_{14}	Здатність персоналу до саморозвитку, наявність системи підвищення кваліфікації
X_{15}	Відповідальність персоналу закладу за виконувані обов‘язки

Джерело: *розроблено авторами на основі аналізу наукових джерел*

Для оцінки показників розвитку кожної компетенції ми застосували метод таксономічного аналізу (більш докладно описаний у [18]), який зазвичай використовується для визначення й подолання недоліків у функціонуванні підприємства, а також для формування, розвитку й укріплення його конкурентних переваг. Розрахунки велися із використанням модулю програми «Статистика».

Основою розрахунку є вихідна матриця, параметрами якої є індикатори компетенцій (рядки) та відповідні бали, виставлені учасниками опитування (стовпці) (табл. 3).

Відповідно до методики таксономічного аналізу далі проводиться нормалізація елементів матриці шляхом їх перетворення у безрозмірні величини. Проте, в нашому випадку, експертні бали можна вважати нормалізованими величинами, тому потреби у проведенні цієї операції нема. Далі формується вектор-еталон, який має описувати показники умовного підприємства РГ з найкращими рівнями параметрів стандартизованої матриці. У нашому випадку цей вектор можна представити як:

$$X_{0j} = X_{01} = X_{02} = \ldots = X_{0n} = 10.$$

Наступний етап передбачає визначення багатомірної евклідової відстані між балами експертів і вектором-еталоном за формулою:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{i=1}^{m} \left(X_{ij} - X_{0j} \right)^2} \quad (1)$$

Розрахунок таксономічних коефіцієнтів (K_i) ведеться у такій послідовності. Визначаються:

1) середня евклідова відстань:

$$\overline{d_0} = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} d_{i0}\,; \quad (2)$$

2) середньоквадратичне відхилення багатомірних відстаней:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m}\left(d_{i0} - \overline{d_0}\right)^2}\,; \quad (3)$$

3) загальна відстань між показниками та еталоном:

$$d_0 = \overline{d_0} + 2S_0\,; \quad (4)$$

4) таксономічний коефіцієнт:

$$K_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0}\,. \quad (5)$$

Розраховані значення d_{i0} і K_i також представлено у табл. 3.

Таблиця 3 – Фрагмент вихідної матриці та розрахункові величини

Компе-тенція	Експерт										Середнє значення X_j	d_{i0}	K_i
	1	2	3	4	5	…	27	28	29	30			
X1	6	5	5	5	5	…	5	3	4	6	4,8	17,2323	0,315
X2	7	7	8	7	8	…	9	7	8	7	7,8	8,1005	0,684
X3	9	10	9	9	9	…	10	10	10	10	9,5	2,1092	0,927
X4	7	8	6	7	7	…	7	8	8	8	7,4	9,2541	0,637
X5	4	4	3	5	4	…	4	5	4	5	4,4	19,1287	0,238
X6	3	3	2	3	3	…	3	2	3	2	2,8	24,3930	0,025
X7	6	5	5	5	4	…	6	6	4	4	5,0	17,2323	0,315
X8	9	10	9	10	9	…	10	10	10	10	9,7	2,1092	0,927
X9	4	6	6	6	8	…	7	6	7	6	6,2	13,4642	0,467
X10	6	4	6	5	5	…	7	6	5	5	5,5	15,5710	0,382
X11	7	5	7	6	10	…	8	9	7	9	7,4	10,4931	0,587
X12	8	10	8	8	10	…	9	9	8	10	9,0	4,5969	0,826
X13	9	9	9	9	8	…	8	8	9	7	8,5	5,7763	0,778
X14	4	5	5	4	5	…	4	6	3	5	4,5	18,9241	0,246
X15	9	9	9	9	8	…	8	8	9	7	8,5	5,7763	0,778

Джерело: *розроблено авторами*

Інтегральний таксономічний коефіцієнт рівня розвитку компетенцій досліджуваного закладу РГ, визначається за формулою середнього геометричного величин коефіцієнтів-індикаторів. За розрахунками він склав $K_{інт}$ = 0,556. Слід зазначити, що нормативне значення даного коефіцієнту знаходиться у межах від 0 до 1. Чим більше $K_{інт}$ наближується до 1, то кращим є розвиток компетенцій підприємства.

Слід зазначити, що величина інтегрального показника $K_{інт}$ досліджуваного закладу хоч і перевищує середній рівень, все ж для визнаного лідера ринку ресторанних послуг є занадто низькою. Поряд з розвиненими компетенціями X3, X8 та X12 з достатньо високими таксономічними коефіцієнтами, декілька важливих компетенцій очікуваних високих оцінок все ж не отримали. А відтак необхідно з‘ясувати причини їх слабкої розвиненості й розробити відповідні заходи щодо підвищення рівня оціночних показників цих компетенцій. Стратегії розвитку компетенцій, докладно описані в [19],

належать до розряду стратегій знань. Наприклад, для аналізованого підприємства є наразі актуальними такі з них:

1) для розвитку функціональних компетенцій X5, X6, X7 – *стратегія обміну знаннями між елементами зовнішнього та внутрішнього середовищ*. Вона передбачає: • перенесення знань від конкурентів, а також зі сфер взаємодії закладу із зовнішніми контрагентами у його внутрішні структури з метою подальшого використання персоналом (інновації, бенчмаркінг); • підвищення якості обслуговування клієнтів закладу за рахунок формування клієнтської бази даних, а також проведення періодичного опитування споживачів;

2) для розвитку професійної компетентності X14 – *стратегія знань у межах професійної компетенції кожного працівника* – передбачає розвиток їх особистих компетенцій через навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і майстер-класах, формування та підтримку сприятливої корпоративної культури. [19, с. 43-44]

На основі проведеного аналізу професійних, рольових, функціональних та стратегічних компетенцій досліджуваного закладу можна сформулювати ключові компетенції, якими наразі він володіє і які забезпечують йому достатньо стійку конкурентну позицію на ринку:

1) високий кваліфікаційний рівень персоналу, здатного забезпечити вишуканість, різноманітність і корисність страв власного виробництва, а також якісні стандарти обслуговування;

2) творчий підприємницький підхід до управління закладом, здатність менеджменту розвивати наявні компетенції, адаптуючи їх до мінливих ринкових умов;

3) затишний і привабливий екстер‘єр та інтер‘єр закладу, а також суворе дотримання санітарних норм, а саме чистоти, вентиляції приміщення, комфортного температурного режиму.

На наступному етапі керівництво має зосередитися на формуванні конкурентних переваг закладу РГ на основі перевірки його ККП на унікальність, а також аналізу компетенцій, якими володіють конкуренти на ринку ресторанних послуг.

Згідно досліджень авторів [19], джерелом виникнення компетенцій є сукупність управлінських, координаційних та інтеграційних процесів, направлених насамперед на досягнення підприємством своїх стратегічних цілей. Ці процеси є невід‘ємною частиною й динамічним елементом його стратегічного управління. Крім іншого, вони передбачають формування і розвиток компетенцій на основі певного стратегічного бачення, чіткої стратегічної логіки, прогнозу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах [19, с. 41].

Дослідженню ролі та значення компетенцій у процесі формування конкурентних переваг суб‘єкта господарювання присвячено публікацію С. Рекіянова [16]. Ми дещо розвили розроблений ним підхід до стратегічного управління підприємством на основі компетенцій з деякими уточненнями відносно ресторанного бізнесу. Алгоритм стратегічного управління підприємством РГ на основі його ключових компетенцій, спрямований на досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності представлено його на рис. 2.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Теорія компетенцій, що у свій час виникла як інноваційний управлінський підхід, сучасною наукою вважається одним з ефективних методологічних напрямків, практичне застосування яких є запорукою формування оптимальної стратегії розвитку підприємства та забезпечення, завдяки цьому, високого рівня його конкурентоспроможності.

Рис. 2 – Алгоритм стратегічного управління підприємством РГ на основі його компетенцій

Джерело: розроблено авторами на основі розвитку й уточнення [16]

На нашу думку, під ключовими компетенціями підприємства слід розуміти його виняткову, порівняно з конкурентами, сукупність знань, навиків, досвіду, організаційних факторів і зовнішніх контактів, що в поєднанні з технологіями та ресурсами сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку та досягнення ним своїх стратегічних цілей. ККП знаходить відбиття у високій споживчій вартості (корисності) товарів та/або послуг, в інноваційних підходах до їх створення, що, в кінцевому рахунку, дозволяє якнайкраще задовольнити споживчі потреби,

збільшити ринкову капіталізацію підприємства і досягти вищого, порівняно з конкурентами, стандарту діяльності в галузі.

Нині ринок ресторанних послуг характеризується динамічними змінами та високим рівнем конкуренції. У боротьбі за клієнта сучасний заклад РГ має забезпечити своє лідерство через ідентифікацію та розвиток власних, важко імітованих конкурентами, особливих ключових компетенцій і формування на їх основі стійких конкурентних переваг. Це вимагає дотримання наступного алгоритму дій:

– виокремлення компетенцій, що є найактуальнішими для підприємства, у їхній ієрархічній послідовності та взаємозв‘язку, тобто ідентифікованих як професійні й рольові (у межах особистих компетенцій), а також функціональні, стратегічні та ключові (у межах компетенцій організації в цілому);

– проведення анкетного опитування фахівців та відвідувачів даного закладу, які мають оцінити рівень кожного із запропонованих індикаторів його компетенцій, наприклад, за десятибальною шкалою (де «0» означає абсолютну нерозвиненість компетенції; «1» – дуже низький рівень її розвитку; «10» – найвищий рівень розвитку компетенції);

– оцінювання показників розвитку кожної компетенції на основі застосування методу таксономічного аналізу і модулю програми «Статистика»;

– аналіз отриманих значень таксономічних коефіцієнтів кожної компетенції та підсумкового (інтегрального) таксономічного коефіцієнту. З‘ясування причин слабкої розвиненості виявлених компетенцій з низьким таксономічним коефіцієнтом й розробка відповідних заходів щодо підвищення рівня оціночних показників цих компетенцій у межах тих або інших стратегій знань;

– виокремлення ключових компетенції, якими наразі володіє заклад і які забезпечують йому достатньо стійку конкурентну позицію на ринку;

– формування (на основі цих ключових компетенцій) конкурентних переваг даного підприємства.

В результаті проведених у даній роботі досліджень базових та ключових компетенцій підприємства РГ виокремлено основоположні аспекти стратегічного управління його розвитком, встановлено відповідні орієнтири та інструменти досягнення стратегічних цілей.

Представлена методика ідентифікації компетенцій закладу ресторанного господарства з їх подальшою оцінкою за допомогою методу таксономічного аналізу може бути застосована іншими підприємствами для формування ними власних ключових компетенцій та розробки на цій основі стратегій подальшого розвитку бізнесу, що сприятиме формування ними стійких конкурентних переваг.

Подальші дослідження буде спрямовано на розробку рекомендацій щодо застосування комплексу так званих стратегій знань для формування та подальшого розвитку базових та ключових компетенцій підприємств РГ.

Список літератури

1. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83-86. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
2. Андросюк В.Г., Волошина О.В. Поняття «компетентність» і «компетенція» в контексті формування комунікативної майстерності професіонала. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2020. С. 144-147.
3. Бурак В. Специфіка формування компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи у процесі професійної підготовки в закладах вищої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. №2(106). С. 32-38.

4. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 236-239.
5. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23-28. URL: https://www.management.com.ua/strategy/str100.html (дата звернення: 14.11.2024).
6. Временко Л.В., Кондратенко Д.В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес-інформ*. 2020. №3. С. 401-408.
7. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. №8. С. 224-233.
8. Іпполітова І.Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 210-217.
9. Кримська Л.О., Бєляєва О.В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2014. Вип. 5. С. 8-12. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
10. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К.: КНЕУ, 2011. С. 223-235.
11. Нагорняк Г. Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств). *Galician economik journal*. 2020. №4 (65). С. 158-172.
12. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: наукове видання. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2006. 256 с.
13. Портер Майкл Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
14. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 5(61). С.123-127.
15. Радкевич В.О., Кравець С.Г., Козак А.Р. Ключові компетентності (м'які навички) майбутніх фахівців індустрії гостинності. *Colloquium-journal*. 2020. №15-3(67). С. 53-59.
16. Рекіянов С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2011. №218. С. 154-156.
17. Селезньова Г.А., Іпполітова І.Я. Особливості формування компетентної організації. *Економіка: проблеми теорії та практики.* 2010. Вип. 263. Т. 8. С. 2153–2154.
18. Сташинська Л.В., Михайлик О.М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313/2235 (дата звернення: 20.11.2024).
19. Чечетов М.В., Денисюк О.В. Обгрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 41-46.
20. Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ ім. В. Гетьмана. К.: КНЕУ, 2006. Вип. 16. С. 171-182.
21. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
22. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Harvard Business Review Press. 1996. 384 p.
23. Knott P. A new approach to competence analysis / P. Knott, A. W. Pearson, R. Taylor. International Journal of Technology Management. 1996. No. 11. P. 494-503.
24. Lambin J.-J., Schuiling Is. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.
25. Tidd J. From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation / J. Tidd. 2nd Edition. London: Imperial College Press, 2006. 437 p.

References

1. Azarenkov, G.F., & Katkova, K.V. (2017). Key competencies of an industrial enterprise. *Prychornomorski Ekonomichni Studii,* 17, 83-86. http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf [in Ukrainian].
2. Androsiuk, V.H., & Voloshyna, O.V. (2020). The concepts of «competence» and «competency» in the context of forming the communicative skills of professionals. *Psykholohichni ta pedahohichni problemy profesiinoi osvity ta patriotychnoho vykhovannia personalu systemy MVS Ukrainy*. 144-147. [in Ukrainian].

3. Burak, V. (2021). The specifics of forming the competence of future specialists in hotel and restaurant business during professional training in higher educational institutions. *Nova Pedagogichna Dumka*, (106), 32-38 [in Ukrainian].
4. Vartanova, O.V. (2015). Formation of enterprise competencies in strategic knowledge management. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 3, 236-239 [in Ukrainian].
5. Verba, V.A., Grebeshkova, O.M. (2004). Problems of identifying enterprise competencies. *Problemy Nauky,* (7), 23-28. https://www.management.com.ua/strategy/str100.html [in Ukrainian].
6. Vremenko, L.V., Kondratenko, D.V. (2020). Key competencies as the basis for the competitiveness of insurance companies. *Biznes-inform,* (3), 401-408 [in Ukrainian].
7. Holovany, M.S. (2011). Competence and competency: a comparative analysis of concepts. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, (8), 224-233 [in Ukrainian].
8. Ippolitova, I.Ya. (2018). Evaluation of the level of enterprise competency. *Ekonomika ta Upravlinnya Pidpryiemstvamy*, (23), 210-217 [in Ukrainian].
9. Krymska, L.O., & Beliaieva, O.V. (2014). Key competencies as the foundation of enterprise strategic flexibility. *Derzhava ta Regiony. Seriia «Ekonomika ta Pidpryiemnytstvo»,* (5), 8-12. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf [in Ukrainian].
10. Kudenko, N.V. (2011). *Key success factors in the industry and enterprise competencies. Formuvannya Rynkovoyi Ekonomiky*, DVS «Kyiv National Economic University named after V. Hetman». Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Nahorniak, H. (2020). Definition of effective competency management mechanisms as essential components of intellectual capital in the development of competitive advantages in business entities (using the example of machine-building enterprises). *Galician Economic Journal*, (4), 158-172 [in Ukrainian].
12. Otenko, I.P. (2006). *Strategic management of enterprise potential: Scientific publication*. Kharkiv: KHNEU Publishing House [in Ukrainian].
13. Porter, M.E. (2020). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Translated by N. Koshmanenko. Kyiv: Nash Format [in English].
14. Prymak, N.S., Nikolaychuk, O.A., & Oliniychenko, I.V. (2020). Key competencies and their role in forming the competitiveness of the hotel industry. *Naukovo-vyrobnychyi zhurnal «Biznes-navihator»,* (61), 123-127 [in Ukrainian].
15. Radkevych, V.O., Kravets, S.H., & Kozak, A.R. (2020). Key competencies (soft skills) of future specialists in the hospitality industry. *Colloquium-Journal. Warsaw*, (15-3), 53-59 [in Ukrainian].
16. Rekianov, S.O. (2011). Competency as a source of competitive advantage in strategic enterprise management. *Problemy Materialkoyi Kultury. Ekonomichni Nauky*, (218), 154-156 [in Ukrainian].
17. Selezniova, G.A., & Ippolitova, I.Ya. (2010). Features of forming a competent organization. *Ekonomika: Problemy Teorii ta Praktiki,* (263), 2153-2154 [in Ukrainian].
18. Stashynska, L.V., & Mykhailik, O.M. (2023). Using the taxonomic analysis method to assess the level of food security in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (49). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313/2235 [in Ukrainian].
19. Chechetot, M.V., & Denysiuk, O.V. (2012). Justification of the development strategy for enterprise management competencies. *Problemy Ekonomiky,* (1), 41-46 [in Ukrainian].
20. Shvydanenko, H.O., & Ilchenko, I.Yu. (2006). Formation and development of key competencies of an enterprise. *Formuvannya Rynkovoyi Ekonomiky: Zb. Nauk. Pr*. KNEU named after V. Hetman, (16), 171-182 [in Ukrainian].
21. Shvydanenko, H.O., & Revutska, N.V. (2013). *Formation of the business model of an enterprise: Teaching guide*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
22. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press [in English].
23. Knott, P. (1996). A new approach to competence analysis. *International Journal of Technology Management,* 11, 494-503 [in English].
24. Lambin, J.-J., & Schuiling, I.S. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing [in English].
25. Tidd, J. (2006). *From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation*. (2nd Ed.). London: Imperial College Press [in English].

Iryna Zhurylo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Maria Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Oleksandr Bedriak, Master's student (student of the second (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Strategic Aspects of Ensuring the Competitiveness of Restaurant Enterprises Based on Their Key Competencies

The article is devoted to the study of the conceptual framework of competencies and key competencies of restaurant enterprises, the development of methodology for their evaluation, as well as the conceptual foundations of strategic management in the restaurant business and its competitiveness based on competencies.

Based on the analysis of existing approaches to the understanding of the concept of "key competencies of an enterprise," the main features of this concept are identified, which create certain positive impacts on the enterprise's performance. A new definition of this category is also provided. The article discusses the hierarchy of competencies within a company, which creates a methodological basis for investigating their profile. A list of the most relevant competencies of one of the popular restaurant establishments in Kropyvnytskyi is compiled, which are identified as professional, role-based (within personal competencies), functional, strategic, and key (within the competencies of the entire organization). Through expert surveys, the level of individual competency indicators is determined on a ten-point scale. Using the taxonomic analysis method, the development indicators for each competency are evaluated, and values for individual taxonomic coefficients and the final (integral) taxonomic coefficient are calculated. The key competencies of the studied establishment are formulated. A conceptual approach to strategic business management and its competitiveness based on strategies for further business development is proposed.

The methodology for identifying professional, role-based, functional, and strategic competencies of a restaurant establishment with subsequent evaluation using taxonomic analysis can be applied by other enterprises to form their own key competencies and develop strategies for further business development, which will contribute to strengthening their competitive positions in the restaurant services market.

organization competencies, individual competencies, key competencies of an enterprise, competency hierarchy, strategic business management, competitive advantages, competitiveness of an enterprise, restaurant business, restaurant services market

Одержано (Received) 16.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 334.025 **JEL Classification: K22, M20**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).192-200

В.В. Кадала, доц., канд. юрид. наук
В.В. Шалімов, доц., канд. екон. наук
О.П. Гузенко, доц., канд. екон. наук
Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький, Україна

Актуальні питання організаційно-правового механізму управління діяльності суб'єктів господарювання в умовах сьогодення

Метою дослідження є вивчення умов функціонування організаційно-правового механізму управління діяльністю суб'єктів господарювання, встановлення негативних факторів впливу на його розвиток, проведення осучаснення його змістовності як понятійної категорії.

Проведені дослідження надали змогу дійти висновку, що адаптивність до швидко змінюваних організаційних та правових змін є ключовим викликом для сучасних суб'єктів господарювання. З'ясовано, що ключовими проблемами функціонування організаційно-правових механізмів сучасних суб'єктів господарювання виступають: не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу; відсутність достатнього капіталу; брак кваліфікованих кадрів та інші. Запропоновано адаптувати для представників підприємницького сектору країни понятійну категорію «організаційно-правовий механізм управління діяльністю суб'єктів господарювання», яку розуміти як механізм сукупності пакету управлінських інструментів покладених в основу організаційного взаємозв'язку циклів планування, оцінки, аналізу та моніторингу за результатами діяльності суб'єктів господарювання, на базі адаптованих правових норм, використання новітніх способів та прийомів, здатних нівелювати економічні ризики, з метою досягнення та забезпечення виконання стратегічних цілей і тактичних завдань бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Визначено переваги авторської позиції сутнісного змісту даної категорії. Запропоновано використання суб'єктами господарювання механізму, який поєднує в собі компоненти організаційного та правового сегменту. Обґрунтовано пакет управлінських інструментів, які забезпечують діяльність суб'єктів господарювання та органічно пов'язанні між собою на базі періодичності виконання циклів планування, оцінки, аналізу та моніторингу бізнес-процесів. Звернуто увагу на обов'язковість дотримання правових норм, котрі виступають основою для проведення всіх етапів управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Вказано на доцільність використання новітніх способів та прийомів, здатних нівелювати економічні ризики, з метою досягнення та забезпечення виконання стратегічних цілей і тактичних завдань бізнес-процесів в умовах невизначеності.

організаційно-правовий механізм, управлінський цикл, суб'єкти господарювання, бізнес-процеси, економічні ризики

Постановка проблеми. Наявні воєнні дії в Україні й напруження в соціально-економічному середовищі призвело до появи різних негативних факторів в життєдіяльності суспільства. Особливо гостро постала проблема розвитку та стабілізації підприємницького сектора країни, котрий представлено суб'єктами господарювання. З'ясовано, що ключовими проблемами та перешкодами їх діяльності стали, такі як: не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу; відсутність достатнього капіталу; брак кваліфікованих кадрів та інші. Водночас, беззаперечним є той факт, що законодавець не залишив без уваги питання вирішення проблем діяльності суб'єктів господарювання України. Підтримка проявилася у прийняті низки законодавчих актів, котрі забезпечили в певній мірі більш придатне існування та розвиток різних видів бізнесу під час війни. Було створено певний правовий механізм,

© В.В. Кадала, В.В. Шалімов, О.П. Гузенко, 2024

який охопив питання адаптації низки законодавчих ініціатив щодо послаблення вимог реєстрації та ведення бізнесу суб'єктами господарювання, доступного для них кредитування, можливості релокації з територій, де ведуться активні бойові дії, податкового стимулювання та інших пом'якшуючих поліпшень, котрі дозволити суб'єктам господарювання продовжувати функціонувати та розвиватися. Разом з тим, постало питання необхідності вдосконалення окремих сегментів організаційного механізму ведення бізнесу суб'єктами господарювання. Така позиція призвела до вибору напрямку дослідження, вказала на доцільність та сучасність розгляду ключових сегментів організаційно-правового механізму управління діяльністю суб'єктів господарювання (далі – ОПМУДСГ), який на даний час функціонує в умовах негативного впливу воєнних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ОПМУДСГ не залишають своєї актуальності так, як при вирішенні забезпечують позитивні результати діяльності кожного учасника. Окрім того, наявні наукові дослідження вітчизняних вчених останнім часом розкривають доволі гострі проблеми, котрі виникають не лише в умовах функціонування ОПМУДСГ, а, й, в період безпосередньої адаптації кожної складової компоненти. На даний час значний вклад у вивчення проблематичних питань ОПМУДСГ вноситься саме вітчизняними вченими виходячи з економічної ситуації в Україні, котра вимушена вести активні воєнні дії через повномасштабне вторгнення російської федерації. Поставлена проблема є доволі сучасною, відзначається активністю монографічних та дисертаційних досліджень, виступає предметом вивчення та обговорення на різних дискусійних наукових платформах, що призводить до напрацювання спільних дієвих напрямків її вирішення. Важливо підкреслити, що науковці обирають різні напрямки дослідження, котрі торкаються поставленої проблеми з позиції деталізованого відокремленого сегменту. Так, О.В. Калашник, Х.З. Махмудова, І.О. Яснолоб [6] та К.Е. Кузьменко, І.І. Світлак, В.В. Бутрин, О.Б. Кізь, О.О. Маслак [4] звертають увагу на доцільність визначення стратегії впровадження ОПМУДСГ у контексті з обраною поведінкою інших управлінських циклів. В свою чергу, Г.В.Ситник, Г.В. Блакита, Н.М. Гуляєва [5], Е.І. Данілова [2], З.С. Варналій та Г.Ш. Катамадзе [11], Л.С. Яструбецька [14] пропонують формувати ОПМУДСГ лише на базі впровадженої стратегії економічної та фінансової безпеки, враховуючи сучасні умови розвитку, котрі представлено низкою зовнішніх та внутрішніх загроз. Не зменшуючи вагомості наукових напрацювань учених, зауважимо, що окремі проблемні питання ОПМУДСГ залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого врегулювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення умов функціонування ОПМУДСГ, встановлення негативних факторів впливу на його розвиток, проведення осучаснення його змістовності як понятійної категорії. Виходячи з того, що саме якісний рівень ОПМУДСГ суттєво впливає на конкурентоспроможність та результативність діяльності суб'єктів господарювання, вважаємо за доцільне більш предметно зупинитися на особливостях його функціонування в непередбачувальних обставинах з розробкою пропозицій підвищення дієвості в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах функціонування ОПМУДСГ характеризується пріоритетним спрямованням на зміну виробничо-господарських відносин. Це означає активізацію правових, організаційних, виробничих, економічних, фінансових, соціальних та безпекових аспектів його функціонування, створення та формування нового ОПМУДСГ для ефективного використання всіх видів потенціалу суб'єктів господарювання з врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий підхід відкриває можливості суб'єктам господарювання уникнути певних видів економічних ризиків, забезпечити можливість адаптації провідних способів і прийомів

в управлінському циклі ресурсним потенціалом, а, як наслідок створює передумови до підвищення рівня захищеності ключових сегментів ОПМУДСГ в майбутньому.

Адаптивність до швидко змінюваних організаційних та правових змін є ключовим викликом для сучасних суб'єктів господарювання. Суб'єкти господарювання мають бути готові швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, котрі сповільнюють їх розвиток та знижують рівень економічної безпеки. Проте багато суб'єктів господарювання стикаються з труднощами в адаптації розроблених напрямків підвищення дієвості ОПМУДСГ до нових реалій. Це вимагає гнучкості та здатності швидко впроваджувати нові управлінські рішення, що може бути складним завданням для суб'єктів господарювання з обмеженими ресурсами.

За результатами проведених досліджень вдалося визначити коло негативних зовнішніх та внутрішніх реалій, які суттєво впливають на якісний рівень функціонування ОПМУДСГ [1, с. 134-135]:

– посилення економічної незахищеності суб'єктів господарювання через воєнні дії;

– погіршення умов праці та зниження конкурентоспроможності через відсутність достатнього обсягу грошових коштів для своєчасного відтворення активної та пасивної частини основних фондів суб'єктів господарювання;

– зниження чисельності економічно активного населення, що породжує нестачу кадрового потенціалу суб'єктів господарювання відповідного кваліфікаційного рівня;

– зниження попиту в зоні бойових дій і прилеглих районах через відтік населення;

– фізична неможливість ведення бізнесу суб'єктами господарювання в зоні бойових дій;

– порушення логістичних ланцюжків, втрата зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів для повного виробничого циклу та покупцями;

– прискорення інфляції, підвищення цін виробників на матеріальні ресурси, значні коливання курсів валют та значне здороження комунальні послуги;

– збільшення економічних та фінансових загроз для ведення бізнесу суб'єктами господарювання;

– пошкодження обладнання, псування запасів, що зберігаються безпосередньо на території суб'єктів господарювання через атаки на енергетичну інфраструктуру спричинили перебої в постачанні електроенергії, збільшивши вартість електроенергії для підприємства відтак підняли собівартість продукції та відпускні ціни;

– скорочення кількості операцій виробничого циклу через постійні повітряні обстріли;

– руйнування нафтопереробних заводів в Україні, що призвело до значного зростання вартості паливно-мастильних матеріалів тощо.

Нагадаємо, що у сучасній науковій літературі організаційно-правові механізми (далі – ОПМ) частіше розглядають як сукупність форм, методів та інструментів управління, організаційних структур, а також правових норм. Іншими словами визначення відбувається через призму єдності організаційного та правового механізмів управління або, так званого, господарського механізму управління. З цього приводу цікавою є думка Т.В. Назарчук та О.М Косіюк [9], які розглядають тлумачення даного поняття розрізнено в контексті двох понятійних категорій, а саме поняття «організаційний механізм» розкривають як «сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації», а «правовий механізм» визначають як «сукупність правових

норм регулювання правовідносин між суб'єктами та об'єктами управлінської діяльності».

Водночас, М.О. Рибак [10, с. 142] звертає увагу на те, що у тлумаченні понятійної категорії «організаційний механізм» немає єдиного загальноприйнятого розуміння сутності «…деякі науковці вважають, що це сукупність взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації, тоді як інші дотримуються думки, що це життєві цикли організації, правила та стандарти, за якими працює управлінська система організації».

Очевидним є те, що органічне поєднання організаційного та правового механізмів утворює ОПМ, подвоєний функціонал якого є набагато ефективнішим. Таке твердження витікає з того, що багато правових форм, які торкаються діяльності суб'єктів господарювання, можуть бути юридично коректними тільки у разі їх прийняття за допомогою організаційних форм, котрі передбачає ОПМ.

З метою поглиблення дослідження звернемося до існуючих наукових позицій, котрі торкаються змістовності ОПМ (табл.1).

Таблиця 1 – Наукові позиції тлумачення змістовності понятійної категорії «Організаційно-правовий механізм»

Зміст понятійної категорії	Ключові сегменти	Науковці, джерело
1. ОПМ – це сукупність форм, методів та інструментів управління, організаційних структур, а також правових норм	Форми, методи, інструменти управління, правові норми	Н.Г. Дроздова [3, с. 153];
2. ОПМ – це сукупність інституцій, які створені для розв'язання певних суперечностей, подолання чи попередження проблем у суспільстві та діють на основі конституційно-правових норм, прийнятих у державі.	Інституції, суспільство, конституційно-правові норми, держава.	В.Ю. Назаренко [8, с.6]
3. ОПМ сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, процедур, організаційних структур, а також правового регулювання	Принципи, методи, інструменти, процедури.	Ю.О. Хромова [12]
4. ОПМ – це сукупність складників (цілей, принципів, функцій) і функціональних, або фахових (методів та інструментів правового й організаційного впливу).	Цілі, принципи, функції, інструменти	В.М. Мороз [7, с. 112]

Джерело: узагальнено та складено авторами на основі [3; 7; 8; 12]

Враховуючи отримані результати можна зробити висновок, що ОПМ представляє собою певну сукупність обов'язкових сегментів, котрі здатні видозмінювати свій зміст в залежності від сфери його впровадження. У нашому випадку мова йде безпосередньо про механізм управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Доречно зазначити, що сучасний управлінський цикл діяльністю суб'єктів господарювання необхідно розглядати не лише, як організацію та взаємозв'язок роботи різних відділів, а як сукупність бізнес-процесів. Ми вважаємо, що такий підхід в умовах наявних воєнних викликів, які негативно впливають на розвиток суб'єктів господарювання в Україні, є більш придатним.

Тобто, саме бізнес-процеси є найбільш чутливими до економічних ризиків, а, як наслідок, мають займати одне з провідних місць при розробці ОПМУДСГ. На підсилення зазначеної позиції варто окреслити існування взаємозв'язку між ключовими сегментами ОПМУДСГ. Так, бізнес-процеси функціонують з метою виконання наміченої стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Як правило, кожна стратегія має свої цілі та завдання, котрі сприяють встановленню конкретної мети функціонування конкретного виду бізнес-процесу. І лише після виконання зазначених процедур суб'єкти господарювання розробляють та формують організаційну структуру, яка має забезпечувати ефективне виконання бізнес-процесів.

Окрім того, важливе значення при розробці ОПМУДСГ має відводитися законодавчій основі для безпечного управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання. На даний час в Україні для суб'єктів господарювання діє доволі потужний «правовий механізм», котрий спирається на сучасні юридичні рамки. Лише за умови дотримання правових норм суб'єкти господарювання можуть розраховувати на підвищення якісного рівня та дієвість ОПМУДСГ. Основні законодавчі акти, котрі регламентують діяльність суб'єктів господарювання в сучасних умовах розвитку, представлено в таблиці 2.

Зазначений законодавчий блок не є вичерпним, все залежить від питання, котрі підлягають вирішенню. Проте, в умовах активних воєнних дій в Україні суб'єкти господарювання спираючись на основні правові норми зазначені вище, мають можливість розробити ОПМУДСГ дотримуючись принципу законності. Окрім того, такий підхід забезпечить нівелювання ризиків, які виникають під час порушення правил законодавчого регламентування діяльності сучасних суб'єктів господарювання в умовах сьогодення.

Таблиця 2 – Основний законодавчий блок регламентування діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах розвитку

Назва законодавчого акту	Вид	Дата затвердження, №, посилання
Конституція України	Закон України	28.06.1996 № 254к/96-ВР https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
Господарський кодекс України	Закон України	16 січня 2003 року № 436-IV https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
Про державну допомогу суб'єктам господарювання	Закон України	1 липня 2014 року № 1555-VII https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text
Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію	Розпорядження КМУ	25 березня 2022 р. № 246-р https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text
Деякі питання надання грантів бізнесу	Постанова КМУ	21 червня 2022 р. № 738 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text
Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні	Постанова КМУ	20 березня 2022 р. № 331 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text
Про надання фінансової державної підтримки	Постанова КМУ	24 січня 2020 р. № 28 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text
Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану	Указ Президента України	26 січня 2024 року № 30/2024 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30/2024#Text

Джерело: узагальнено авторами на основі опрацювання законодавчих документів

Спираючись на отримані результати досліджень пропонуємо розуміти сутнісний зміст ОПМУДСГ як механізм сукупності пакету управлінських інструментів, покладених в основу організаційного взаємозв'язку циклів планування, оцінки, аналізу та моніторингу за результатами діяльності суб'єктів господарювання, на базі адаптованих правових норм, використання новітніх способів та прийомів, здатних нівелювати економічні ризики, з метою досягнення та забезпечення виконання стратегічних цілей і тактичних завдань бізнес-процесів в умовах невизначеності. Запропонований варіант тлумачення сутнісного змісту ОПМУДСГ, як понятійної категорії, має декілька переваг та більш предметно розкриває сегменти організаційних і правових механізмів функціонування сучасних суб'єктів господарювання в умовах воєнного конфлікту, котрий породжує непередбачувальні ситуації їх майбутнього розвитку.

Вважаємо, що до складу ключових переваг варто віднести наступне:

- по-перше, запропоновано використання суб'єктами господарювання механізму, який поєднує в собі компоненти організаційного та правового сегменту;

- по-друге, зазначено пакет управлінських інструментів, які забезпечують діяльність суб'єктів господарювання та органічно пов'язанні між собою на базі періодичності виконання циклів планування, оцінки, аналізу та моніторингу бізнес-процесів;

- по-третє, звернуто увагу на обов'язковість дотримання правових норм, котрі виступають основою для проведення всіх етапів управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання;

- по-четверте, вказано на доцільність використання новітніх способів та прийомів, здатних нівелювати економічні ризики, з метою досягнення та забезпечення виконання стратегічних цілей і тактичних завдань бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Досліджуючи головні компоненти осучасненого варіанту трактування змістовності ОПМУДСГ дійшли висновку, що одним з пріоритетних сегментів виступає правильне управлінське рішення щодо вибору способів та прийомів, здатних нівелювати економічні ризики, котрі супроводжують бізнес-процеси, які адаптовані суб'єктами господарювання. Таке твердження витікає з наявного воєнного конфлікту в Україні, що спровокований російською федерацією. Сучасні суб'єкти господарювання вимушені проводити бізнес-процеси в умовах невизначеності.

З цього приводу, ми поділяємо думку Л.І. Чернишова, К.Р. Бондар, Л.О. Красіловської [13, с. 135] стосовно того, що «…ризики воєнних дій можуть створювати серйозні загрози для бізнесу, включаючи перерви у постачанні, втрати майна та даних, а також збитки через зниження попиту на продукцію або послуги». Одним із напрямків подолання ризиків воєнних дій науковці пропонують адаптацію інструментів процесу страхування воєнних ризиків, який здатен забезпечити значне зменшення фінансових втрат суб'єктів господарювання. Проте, на наш погляд, дієвість зазначеної пропозиції може бути досягнута за умови впровадження законодавчої ініціативи, котра би надала механізм не лише оцінювання рівня воєнних ризиків, а порядок їх нівелювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, зазначимо, що якісно розроблений та адаптований ОПМУДСГ має суттєвий вплив на результативність діяльності різних бізнесових структур. В його основу має бути покладено цикл бізнес-процесів, які є найбільш вразливими для суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах невизначеності, котрі спровоковані воєнними діями в Україні. Потребує переосмислення та осучаснення змістовних компонентів ОПМУДСГ. За результатами досліджень запропоновано розширений осучаснений варіант сутнісної характеристики ОПМУДСГ як понятійної категорії

(механізм сукупності пакету управлінських інструментів покладених в основу організаційного взаємозв'язку циклів планування, оцінки, аналізу та моніторингу за результатами діяльності суб'єктів господарювання, на базі адаптованих правових норм, використання новітніх способів та прийомів, здатних нівелювати економічні ризики, з метою досягнення та забезпечення виконання стратегічних цілей і тактичних завдань бізнес-процесів в умовах невизначеності) з обґрунтуванням переваг та доцільності її адаптації в процеси розробки ОПМ різними суб'єктами. Діяльність сучасних суб'єктів господарювання має відбуватися з урахуванням воєнних ризиків, що призведе до отримання більш реалістичного інформаційного потоку, котрий виступатиме основою для прийняття більш виважених управлінських рішень, а як наслідок забезпечить більший відсоток дієвості ОПМУДСГ у майбутньому. Перспективами подальших досліджень є вдосконалення окремих елементів даного механізму, враховуючи потреби забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання та постійну трансформацію викликів та загроз до їх діяльності.

Список літератури

1. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час / З.С. Варналій, О.В. Чеберяко, О.П. Микитюк, С.М. Бондаренко. *Огляд академії*. 2024. № 1 (60). С.123-140.
2. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
3. Дроздова Н.Г. Організаційно-правовий механізм управління системою державних закупівель на конкурсних засадах: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3. С 150-153.
4. Економіка та управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика : колективна монографія / К.Е. Кузьменко, І.І. Світлак , В.В. Бутрин, О.Б. Кізь, О.О. Маслак та ін. Полтава: ПП «Астрая», 2024. 103 с.
5. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г.В.Ситник, Г.В. Блакита, Н.М. Гуляєва та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.
6. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва: колективна монографія; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2019. 371 с.
7. Мороз В.М. Організаційно-правовий механізм державно-управлінського впливу: зміст та характеристика категорії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 106–114.
8. Назаренко В.Ю. Організаційно-правовий механізм державного управління пожежною безпекою в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3 (42). С 1–7.
9. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
10. Рибак М.О. Організаційний механізм забезпечення розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості. *Бізнесінформ.* 2024. № 1. С. 139-146.
11. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах війни та повоєнного відновлення (науково-експертна та соціологічна оцінка): монографія. За ред. Варналія З.С. та Катамадзе Г.Ш. К.: КМ-Букс, 2023. 240 с.
12. Хромова Ю.О. Організаційно-правовий механізм державного регулювання виборчого процесу в Україні : автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2014. 24 с.
13. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4 (316-317). С.126-136.
14. Яструбецька Л.С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз : монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 320 с.

References

1. Varnalii, Z.S., Cheberiako, O.V., Mykytiuk, O.P., & Bondarenko, S.M. (2024). Actualities of financial security of business entities of Ukraine in the conditions of war and post-war period. *Ohliad akademii,* 1(60), 123-140 [in Ukrainian].

2. Danilova, E.I. (2020). *The concept of a systematic approach to managing the economic security of an enterprise: a monograph*. Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma [in Ukrainian].
3. Drozdova, N.H. (2012). Organizational and legal mechanism for managing the system of public procurement on a competitive basis: theoretical and methodological aspect. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia,* 3, 150-153 [in Ukrainian].
4. Kuzmenko, K.E., Svitlak, I.I., Butryn, V.V., Kiz, O.B., & Maslak, O.O. (2024). *Economics and management of enterprise development: theory, methodology, practice: a collective monograph.* Poltava: PP "Astraia" [in Ukrainian].
5. Sytnyk, H.V., Blakyta, H.V., Huliaieva, N.M. (2020). *Economic security of entrepreneurship in Ukraine: a monograph.* Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
6. Kalashnyk, O.V., Makhmudov, Kh.Z., & Yasnolob, I.O. (Eds.). (2019). *Economic, organizational and legal mechanism of support and development of entrepreneurship: a collective monograph.* Poltava : Vydavnytstvo PP «Astraia» [in Ukrainian].
7. Moroz, V.M. (2019). Organizational and legal mechanism of state and administrative influence: content and characteristics of the category. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 23, 106–114 [in Ukrainian].
8. Nazarenko, V.Iu. (2013). Organizational and legal mechanism of state fire safety management in Ukraine. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 3(42), 1–7 [in Ukrainian].
9. Nazarchuk, T.V., & Kosiiuk, O.M. (2016). Management of organizations: a textbook. Kyiv: *Tsentr uchbovoi literatury* [in Ukrainian].
10. Rybak, M.O. (2024). Organizational mechanism for ensuring the development of innovative entrepreneurship on the basis of sustainability. *Biznesinform,* 1, 139-146 [in Ukrainian].
11. Varnalii, Z.S., & Katamadze, H.Sh. (2023). *Financial security of business entities in the context of war and post-war reconstruction (scientific, expert and sociological assessment): monograph.* K.: KM-Buks [in Ukrainian].
12. Khromova, Yu.O. (2014). *Organizational and legal mechanism of state regulation of the electoral process in Ukraine.* Extended abstract of candidate's thesis. Odesa [in Ukrainian].
13. Chernyshova, L.I., Bondar, K.R., & Krasilovska, L.O. (2024). Peculiarities of risk management under martial law: models of behavior of modern enterprises. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu,* 3-4(316-317), 126-136 [in Ukrainian].
14. Yastrubetska, L.S. (2022). *Financial security of business entities in Ukraine in the context of hybrid threats: a monograph.* Lviv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].

Vitalii Kadala, Associate Professor, PhD in Law (Candidate of Law Sciences)
Volodymyr Shalimov, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Olena Huzenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine

Topical Issues of the Organizational and Legal Mechanism for Managing the Activities of Business Entities in the Current Situation

The purpose of the study is to examine the conditions of functioning of the organizational and legal mechanism for managing the activities of business entities, to identify the negative factors influencing its development, and to modernize its content as a conceptual category.

The research has led to the conclusion that adaptability to rapidly changing conditions is crucial for the functioning of the organizational and legal mechanisms of modern business entities, and the key problems of their functioning are: unpredictability of the situation in Ukraine and in the domestic market; lack of a sufficient number of solvent customers in the domestic market; unpredictable actions of the state which may worsen the business; lack of sufficient capital; lack of qualified personnel, etc. It is proposed to adapt the conceptual category of "organizational and legal mechanism for managing the activities of business entities" for representatives of the country's business sector, which should be understood as a mechanism of a set of management tools underlying the organizational interconnection of cycles of planning, evaluation, analysis and monitoring of the results of business entities' activities, based on adapted legal norms, use of the latest methods and techniques capable of mitigating economic risks, in order to achieve and ensure the implementation of strategic goals and tactical tasks of business processes in conditions of uncertainty.

The advantages of the authors' position concerning the essential content of this category are determined. It is proposed that economic entities use a mechanism that combines the components of the organizational and legal segments. A set of management tools that ensure the activities of business entities and are organically interconnected based on the frequency of the cycles of planning, evaluation, analysis and monitoring of business processes is substantiated. Attention is drawn to the mandatory compliance with legal norms, which serve as the basis for all stages of business process management within business entities. The authors point out the expediency of using the latest methods and techniques that can mitigate economic risks in order to achieve and

ensure the implementation of strategic goals and tactical objectives of business processes in conditions of uncertainty.

organizational and legal mechanism, management cycle, business entities, business processes, economic risks

Одержано (Received) 08.12.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 658:330.3:004 **JEL Classification: O10, O15, O31, G33, M21**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).201-213
О.М. Юрша, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
С.Ю. Коваль, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Л.М. Мельник, проф., д-р екон. наук
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки

Стаття присвячена проблемі трансформації наукової теорії антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки. Актуальність дослідження полягає в тому, що цифрова революція змінює інституціональну структуру економіки, створюючи невизначеність та кризові чинники розвитку бізнесу. У ході дослідження було виявлено, що цифрова трансформація антикризового управління є найважливішим напрямом адаптації до сучасних динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У таких умовах істотно зростає роль теорії антикризового управління, проте її інструментарій, сформований на початку розвитку цифрової технологічної революції, не дає змоги ефективно долати кризові наслідки.

Доведено, що антикризове управління зазнало значної трансформації для вирішення конкретних проблем у національній економіці. Розглянуто особливості антикризового управління, які залежать від дії екзогенних та ендогенних чинників, глибини прояву кризи та фінансово-економічного розвитку підприємств. Сформульовано ключові напрями трансформації антикризового управління підприємствами під впливом процесів цифровізації та глобальних економічних криз. Обґрунтовано положення теорії технологічних революцій, підривних інновацій, нової інституціональної економічної теорії та наукової концепції дослідницьких програм. Проаналізовано сучасний стан розвитку наукової теорії антикризового управління, взаємозв'язок цієї теорії з теорією інновацій, у тому числі з урахуванням впливу інституціональних чинників. На основі аналізу впливу зазначених чинників на теорію антикризового управління доведено сформульовану гіпотезу щодо впливу інституціональних змін технологічного та економічного характеру на трансформацію «захисної оболонки» цієї теорії, визначено напрями її трансформації.

Отримані результати дослідження є внеском у розвиток наукової теорії антикризового управління підприємствами та інструментів антикризової адаптації до нових технологічних умов в умовах цифрової економіки, а також створюють наукові засади для подальших досліджень.
криза, антикризове управління, теорія інновацій, цифрова трансформація, технологічні чинники кризи.

Постановка проблеми. Вивчення історії економічного прогресу людства демонструє, що воно нерозривно пов'язано з технологічними революціями. Кожна нова технологічна ера потребує перегляду, адаптації чи створення нових бізнес-моделей, інститутів та підходів до управління у суспільстві. Цифровізація економіки викликає подібні трансформації, які змінюють соціально-економічні взаємини, породжуючи нові умови для успіху підприємств та форми бізнес-організації.

Цифрові зміни зачіпають як глобальний, так і локальний рівні. З одного боку, нові підприємства, створюючи нові ринки, посилюють конкуренцію. З іншого боку, завдяки використанню сучасних цифрових рішень та інноваційних бізнес-моделей, таких, як платформний підхід, вони значно впливають на традиційні галузі, сприяючи їх цифровізації та підвищенню ефективності. У цьому контексті для підприємств, що склалися в доцифровий період, з'являються як ризики, так і нові можливості для розвитку, що робить необхідним успішне здійснення цифрової трансформації. Водночас «старі» підприємства стикаються з загрозами від «нових цифрових» гравців на ринку.

Еволюція теорії антикризового менеджменту підприємств в умовах цифрової трансформації зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління в

© О.М. Юрша, С.Ю. Коваль, Л.М. Мельник, 2024

умовах кризи. Важливим аспектом управління в сучасних умовах є не лише розуміння цифрових технологій, а й розробка нових стратегій управління ризиками та адаптація підприємства до швидкозмінного середовища. Нова ера цифрових технологій відкриває перед бізнесом радикально нові можливості для розвитку та подолання кризових ситуацій, але вона також є джерелом загроз економічній безпеці підприємств, які не змогли адаптуватися до нововведень. Тому аналіз розвитку наукової теорії антикризового управління у швидкозмінному цифровому середовищі є актуальним і визначає мету цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління активно розглядається багатьма закордонними та вітчизняними науковцями. У працях ряду авторів [10] антикризове управління розглядається в контексті системи регулювання соціально-економічних процесів. В умовах цифровізації різних галузей економіки, основним завданням антикризового управління є зниження негативного впливу зовнішніх чинників, а швидке виявлення та прогнозування можливих сценаріїв розвитку економіки дає змогу запобігти кризовим явищам та підтримувати стійкість фінансово-економічного стану компанії. Дослідження науковців [6] демонструє, що кожна нова технологічна ера потребує перегляду, адаптації чи створення нових бізнес-моделей, інститутів та підходів до управління у суспільстві. У роботі [12] домінує позиція, що цифровізація економіки спричиняє трансформації, які змінюють соціально-економічні відносини, що може одночасно приносити як вигоди економіці, так і представляти виклики для її учасників.

Вітчизняна дослідниця Л. Калініченко [1] підкреслює, що стрімкий технологічний прогрес зумовлює формування нової економіко-технічної основи суспільства. Це включає у собі як адаптацію і трансформацію існуючих соціально-економічних систем, так і створення нових інститутів. Процес зміни парадигм неминуче супроводжується конфліктом між «старим» та «новим» у техніко-економічному, політичному та соціальному устрої суспільства, що може одночасно приносити як вигоди економіці, так і представляти виклики для її учасників. Тому, антикризове управління набуває особливої значущості, оскільки здатність підприємств ефективно пристосовуватися до технологічних змін і своєчасно реагувати на кризові явища визначає їхню стійкість та конкурентоспроможність у цифрову епоху. Необхідно погодитися з твердженням авторів дослідження [17], які стверджують, що цифрова трансформація має фундаментальний вплив на економічні відносини та передбачає необхідність розробки нових інституційних рамок, особливо в частині законодавчого регулювання використання цифрових технологій для трансформації економічних секторів. Зокрема, це стосується й антикризового управління, оскільки ефективність подолання криз у цифрову епоху значною мірою залежить від здатності держави та підприємств адаптуватися до нових регуляторних умов і застосовувати цифрові інструменти для прогнозування та мінімізації ризиків. Водночас науковці [3] зазначають, що антикризове управління потребує адаптації до нових умов, адже швидка трансформація бізнес-середовища вимагає від компаній впровадження та використання цифрових технологій для моніторингу та мінімізації ризиків.

На особливу увагу заслуговують дослідження, які пояснюють цифрові трансформації в суспільстві з позиції нових інституціональних теорій. Однак існуючі дослідження не розглядають антикризових аспектів розвитку цифрової економіки, переважно тих, що пов’язані з необхідністю вдосконалення інструментів подолання бізнесом негативного впливу інституціональних кризових чинників.

Мета роботи: визначити основні напрями трансформації наукової теорії антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки.

Логіка дослідження передбачає: аналіз сучасного стану розвитку наукової теорії антикризового управління; взаємозв'язок цієї теорії з теорією інновацій, включаючи вплив інституціональних чинників; визначення основних напрямів змін в антикризовому управлінні під впливом процесів цифровізації та глобальної кризи.

Виклад основного матеріалу. Сучасна економіка та бізнес стикаються з великими змінами, зумовленими цифровою технологічною революцією. Ці зміни мають не лише технологічний, а й інституціональний характер, створюючи джерело ризику та невизначеності для підприємств. Багато нецифрових компаній, які виникли на хвилі цифрової революції, вступають у протиріччя з специфічними викликами через те, що швидкість цифрового розвитку значно випереджує формування необхідних інституціональних та регуляторних структур, водночас бізнес-моделі, які були успішними в нецифровому середовищі, часто втрачають свою ефективність. Компанії, які не змогли адаптуватися до нових реалій, зіштовхуються зі зниженням ринкової вартості та стагнацією, тоді як організації нової цифрової формації продовжують нарощувати свою цінність. Цю тезу підтверджує динаміка вартості брендів індустріальних (LEGO, General Electric, Toyota) і цифрових (Amazon, Apple) компаній: припинення зростання вартості бренду нецифрових компаній у період масової цифровізації у світі (з 2018 р.) відбувається на тлі зростання вартості бренду нових компаній (рис. 1). У теорії корпоративних фінансів та антикризового менеджменту зростання цінності компанії, включно з її брендом, є важливим індикатором фінансового здоров'я [15].

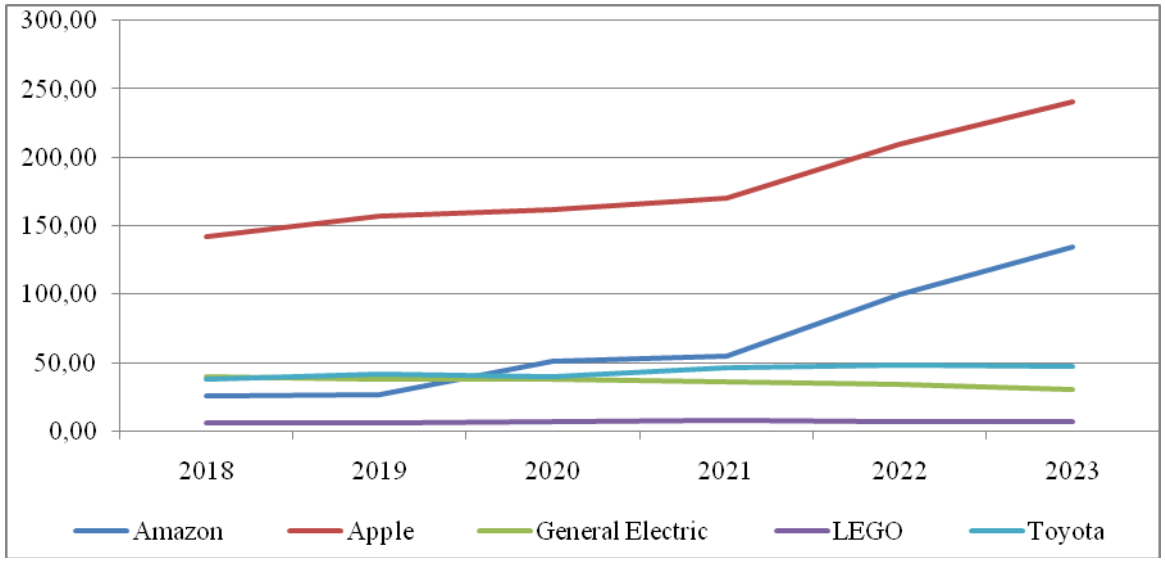


Рисунок 1 – Динаміка вартості брендів індустріальних і цифрових компаній, млрд дол. США
Джерело: складено авторами на основі [19]

З метою усунення кризових чинників багато індустріальних компаній стали проводити цифрову трансформацію, проте вона не завжди була успішною (70% випадків закінчилися невдало. Так, цифрова трансформація General Electric, як класичний приклад невдачі, призвела до різкого падіння її капіталізації, яке на кінець проведення трансформації становило (-40%) [13].

Однак технологічна криза збігається з кризою іншої природи, спричиненою пандемією коронавірусу або геополітичною ситуацією. Як і криза цифрової трансформації, останні дві кризи мають глобальний характер. Пандемія коронавірусу і подальша глобальна криза в економіці засвідчили важливість цифрової економіки для подолання негативних наслідків кризових явищ: темпи зростання цифрових ринків

істотно випередили зростання економіки загалом за підсумками 2020-2021 рр. (рис. 2). Це означає, що переорієнтація бізнесу на цифрові ринки, включаючи трансформацію бізнес-моделей, може бути використана для подолання кризи в економіці. З іншого боку, прискорення цифровізації підвищує ризикованість зовнішнього середовища для нецифрових компаній.

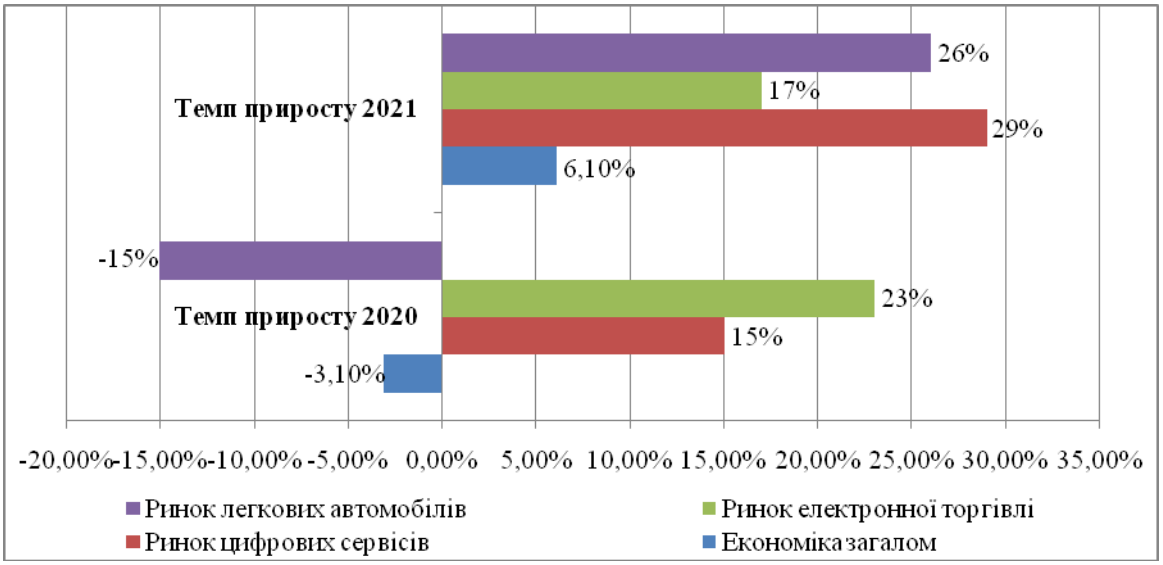


Рисунок 2 – Порівняння темпів зростання економіки в цілому та цифрових секторів
Джерело: складено авторами на основі [8]

Дана технологічна революція за свій період зіткнулася з кількома масштабними економічними рецесіями світового масштабу: фінансова криза 2008-2009 рр., криза через пандемію коронавірусу та поточна криза геополітичного змісту (наслідки останньої кризи ще тільки оцінюються). Усі кризи супроводжувалися невизначеністю розвитку інституціонального технологічного середовища, унаслідок чого багато компаній опинилися у кризовому становищі [11].

Про зростання масштабів кризи в бізнесі та економіці загалом свідчить збільшення боргового навантаження в корпоративному та державному секторах: свого піку досягло під час пандемії коронавірусу та продовжує утримуватися сьогодні. Борговий капітал стає небезпечним в умовах рецесії економіки: скорочення доходів бізнесу та урядів призводить до неможливості обслуговувати зобов'язання перед кредиторами, внаслідок чого суттєво підвищується загроза руйнації бізнесу, включно з втратою капіталу для власників у рамках процедур банкрутства, якщо національний режим неплатоспроможності виявляється неефективним з точки зору реабілітаційного потенціалу. На жаль, в умовах пандемії коронавірусу уряди багатьох країн проігнорували реабілітаційний потенціал інституту банкрутства як основного антикризового інструменту, встановивши мораторій на банкрутство боржників [9].

Водночас примусове втручання держави у функціонування базового інструменту антикризового управління – процедури банкрутства є серйозним викликом для розвитку теорії антикризового управління. Як свідчать дослідження [5], мораторій не дає суттєвих позитивних ефектів для економіки, оскільки проблеми накопичених прострочених боргів мораторій не розв'язує, що потребує вдосконалення інструментів реструктуризації зобов'язань.

Кожна технологічна революція призводить до інституціональних трансформацій у суспільстві та економіці. Ці трансформації стосуються також і наукових теорій.

Згідно з теорією технологічних революцій К. Переса, під час таких революцій відбувається зміна техніко-економічної парадигми суспільства, що виявляється у зміні наявних інститутів і формуванні нових. Особливо гостро це питання постало для теорії менеджменту та економіки, оскільки зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі для суб'єктів господарювання, потребують наукового пояснення і нових інструментів.

Осмислення необхідності трансформації менеджменту в умовах цифровізації вже відбувається, проте наразі науковою спільнотою не усвідомлено важливість зміни теорії антикризового управління компаніями на тлі посилення кризових чинників. Наявні дослідження більшою мірою спрямовані на вивчення аспектів впливу цифрових технологій на ефективність антикризового управління компаніями, а не розглядають їх з погляду зміни теоретичної бази цього управління [4]. Аналіз трансформації теорії антикризового управління слід проводити більш глибоко у поєднанні з теорією інновацій та інституціональною економікою.

Таким чином, описані зміни за своїм характером є інституціональними і мають значний вплив на подальший розвиток теорії антикризового управління, ставлячи перед нею виклики. До першого виклику відносимо цифрову трансформацію економіки (стрімкий розвиток підривних інновацій). Наступним викликом є глобальна економічна криза, зумовлена пандемією коронавірусу та геополітичними чинниками. З одного боку, необхідно вдосконалювати існуючий та розробити новий інструментарій антикризового управління для адаптації нецифрових підприємств до нових технологічних умов, які істотно поглиблюються кризовими явищами в економіці, з іншого – змінювати підхід до розуміння сутності антикризового управління, що передбачає використання потенціалу інновацій для подолання негативних наслідків кризи.

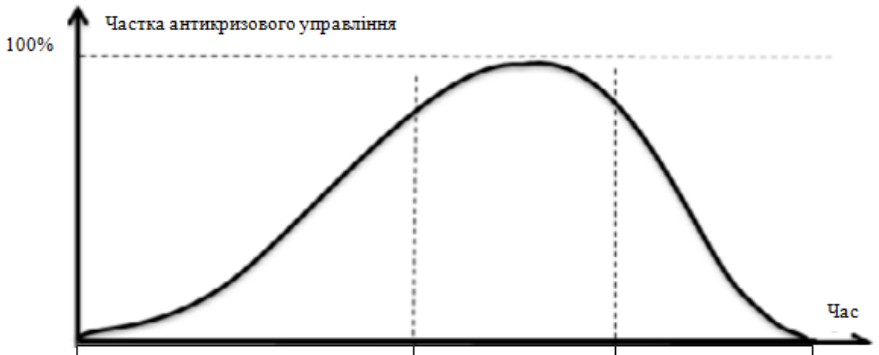
Розглянуті чинники й трансформації в інституціональному середовищі дали змогу сформулювати гіпотезу нашого дослідження: інституціональні зміни технологічного та кризового характеру призводять до необхідності трансформації «захисної оболонки» теорії антикризового управління.

На відміну від теорії макроекономічної політики антикризового управління, яка виникла з появою теорії циклічного економічного розвитку та теорії державного втручання в врегулювання економічних криз, теорія корпоративного антикризового управління має коротку історію. Стрімкий розвиток корпоративного управління, ринків капіталу, законодавства про неплатоспроможність та управління бізнесом створив необхідність виокремлення з останнього особливого виду – антикризового управління суб'єктами господарювання, що базується на категорії кризи. Спочатку кризу компаній розглядали з позиції інституціональних і соціально-культурних характеристик, згодом – з позиції життєздатності компанії. Залежно від контексту кризи та пов'язаних з нею режимів управління, наразі існують такі види антикризового управління: антикризовий менеджмент, фінансове оздоровлення та відновлення платоспроможності. Ознакою молодості теорії є те, що існує багато закордонних підходів до визначення природи криз і типів антикризового управління [7].

Взявши за основу критерії зрілості наукової теорії в рамках концепції науково-дослідницьких програм (незмінне «ядро» і змінна «захисна оболонка» теорії), визначимо рівень зрілості сучасної теорії антикризового управління. Проведений аналіз закордонних і вітчизняних досліджень дає змогу стверджувати, що на сьогодні в теорії антикризового управління досить міцно сформовано «жорстке ядро», а інший компонент наукової теорії перебуває в стадії формування, оскільки щодо його складових елементів немає єдності в науковому світі. Складові елементи компонентів теорії антикризового управління наведені на рис. 3.

Рисунок 3 – Науково-дослідницька програма теорії антикризового управління
Джерело: складено авторами

«Жорстке ядро» базується на теоретичних положеннях сутності кризи соціально-економічних систем, її природі та системних причинах виникнення, загальних закономірностях розвитку кризи незалежно від типу таких систем і завданнях антикризового управління. Ґрунтуючись на зазначених положеннях, визначимо другий елемент «жорсткого ядра» – завдання антикризового управління, які визначаються фазами його розвитку (рис. 4).



Передкризовий стан		Криза	Подолання наслідків кризи	Фази кризи
Антиципативне управління	Превентивне управління	Реактивне управління	Реабілітаційне управління	Види антикризового управління
Підвищення резистентності системи	Попередження, запобігання кризи	Управління кризою, використання факторів кризи	Пом'якшення негативних наслідків кризи	Завдання антикризового управління

Рисунок 4 – Фази кризи та завдання антикризового управління соціально-економічними системами
Джерело: складено авторами

Кожна група завдань визначає види антикризового управління: антиципативне, превентивне, реактивне та реабілітаційне [18]. Таким чином, «жорстке ядро» теорії антикризового управління дає змогу виокремити її в окремий науковий напрям зі

звичайного менеджменту – за своїми завданнями антикризове управління суттєво відрізняється від управління стабільними системами, що є прерогативою менеджменту, а в період нестабільного стану системи (безпосередньо у фазі кризи) частка антикризового управління становить 100%.

Важлива відмінність антикризового управління від звичайного менеджменту – орієнтація першого на інтереси зовнішнього середовища через можливість одного з негативних наслідків розвитку кризи – загибелі системи.

Зміст кожного елемента «захисної оболонки» наукової теорії антикризового управління ще не є остаточно усталеним і схильний до змін. Аналіз наукової літератури з антикризового управління показує, що кожна робота пропонує власне трактування «захисної оболонки» антикризового управління.

Спірною проблемою є інструментарій антикризового управління, який дуже важко відокремити від звичайних управлінських інструментів. Можна виокремити два підходи до формування інструментарію антикризового управління, які ґрунтуються, здебільшого, на досягненнях закордонних теорій. Згідно першого підходу, Центр досліджень кризового управління при Університеті Ковентрі (Centre for Disaster Management, Coventry University, Великобританія) стверджує, що антикризове управління має специфічний інструментарій, а також використовує деякий інструментарій менеджменту (рис. 5).

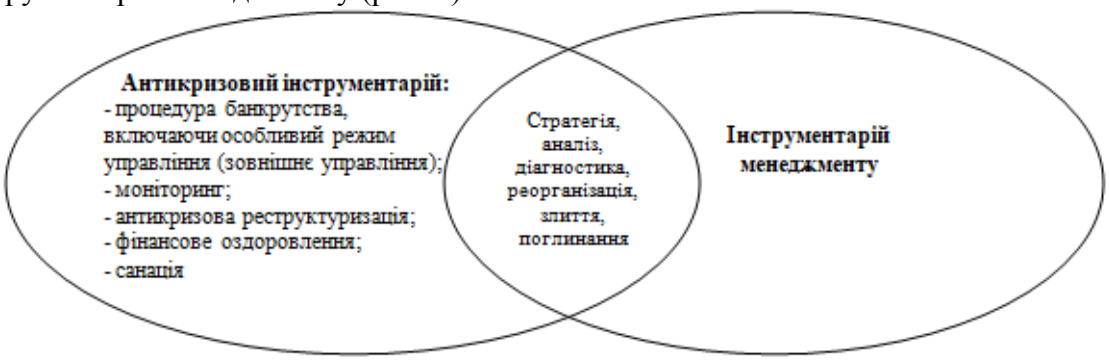


Рисунок 5 – Визначення антикризового інструментарію в рамках наукової школи Центру досліджень кризового управління при Університеті Ковентрі

Джерело: складено авторами

За другим підходом (Інститут кризового управління, Institute for Crisis Management, США), інструментарій антикризового управління практично не відрізняється від інструментарію менеджменту, тому перший містить у собі весь інструментарій останнього (рис. 6), водночас теоретичний базис, що обґрунтовує цей інструментарій, не сформовано. Ми вважаємо перший підхід більш раціональним у силу його відповідності «жорсткому ядру» наукової теорії антикризового управління.

Базовими інструментами, притаманними тільки антикризовому управлінню, є процедури банкрутства, реструктуризація та фінансове оздоровлення. Ці інструменти були розроблені в доцифрову епоху, тому вони орієнтовані на капіталомісткі підприємства, типові для індустріальної епохи економічного розвитку. Така особливість робить ці інструменти спеціалізованими для роботи з фізичними активами (рухомим і нерухомим майном) і підвищує ефективність управління ними, включаючи зниження витрат на обслуговування. В умовах цифрової економіки фізичні активи не є переважаючими. Цифрова технологічна революція лише загострила проблему відставання теорії антикризового управління від практики, що проявляється, головним чином, у невідповідності інструментів антикризового управління новим умовам розвитку бізнесу. У цифрову епоху формування практик антикризового управління (включно з інструментами) вже неможливо відокремити від адаптації теоретичних

засад до нових викликів та умов. Таким чином, для теорії антикризового управління основні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, стосуються змін її «захисної оболонки».

Рисунок 6 – Визначення антикризового інструментарію в рамках наукової школи Інститут кризового управління, штат Кентуккі, США

Джерело: складено авторами

Технологічна цифрова революція та глобальна економічна криза призвели до розвитку теорії антикризового управління в сучасних умовах. Такий розвиток в основному пов'язаний зі змінами в «захисній оболонці» наукових теорій антикризового менеджменту, оскільки стосується тільки трансформації інструментів (рис. 7).

Рисунок 7 – Основні напрями зміни «захисної оболонки» наукової теорії антикризового управління в умовах цифрової трансформації економіки

Джерело: складено авторами

На особливу увагу заслуговує суто антикризовий інструмент – процедури банкрутства підприємств, для трансформації якого постають серйозні виклики, зумовлені не лише кризами пандемічного та геополітичного характеру, а й цифровою трансформацією економіки. Останній виклик для процедур банкрутства здебільшого пов'язаний зі зміною їхнього змісту та фокусом на нових суб'єктах економіки [14].

Загалом основні напрями трансформації «захисної оболонки» наукової теорії антикризового управління підприємствами під впливом чинників цифрової технологічної революції наведено на рис. 8.

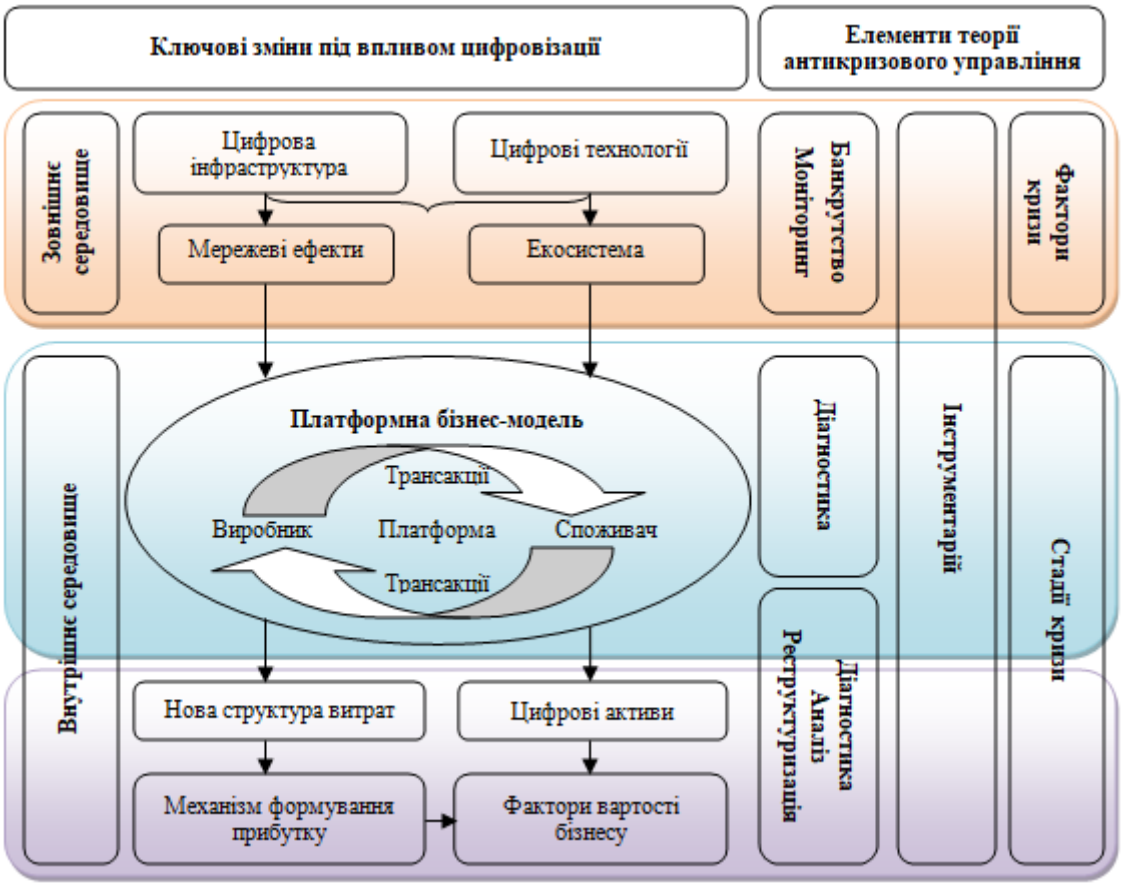


Рисунок 8 – Вплив цифрової трансформації на основні елементи теорії антикризового управління
Джерело: складено авторами

Системними чинниками цифровізації зовнішнього середовища, що призводять до необхідності зміни антикризового інструментарію в цифровому середовищі, є глобалізація цифрової інфраструктури на основі Інтернету (за підсумками 2023 р. частка користувачів Інтернету від чисельності населення у світі становила близько 5,52 мільярда осіб, що складає близько 65%) та масштабне поширення інформаційної інфраструктури та масштабне поширення інформаційно-комунікаційної технології в світі [20]. З точки зору антикризового управління ці чинники призводять до трансформації чинників криз (вони набувають високотехнологічного характеру) та інструментарію (для адаптації до нових умов необхідна цифрова трансформація, а не просто реструктуризація).

Цифрова трансформація економіки призвела до появи платформних мережевих бізнес-моделей. Основними відмінностями від лінійної моделі, яка домінувала в попередніх технологічних революціях, є зміни в структурі витрат (граничні трансформаційні витрати наближаються до нуля, а трансакційні витрати суттєво знижуються), активів (домінування нематеріальних активів) та чинників цінності бізнесу (змінюється ланцюжок цінності) [2].

У відповідь на виклики, пов’язані з цифровою технологічною революцією, основним завданням теорії антикризового управління є формулювання нових інструментів антикризового управління для бізнесу, здатних адаптуватися до нових

інноваційних та національних змін в економіці, зумовлених технологічною трансформацією [16]. Водночас ключовими завданнями розвитку науки антикризового управління є:

1) формування технологічного моніторингу. Це дозволяє підприємствам долати технологічний розвиток шляхом переходу на технології, які забезпечують створення нових ринків протягом життєвого циклу технології, та виходити з кризових ситуацій, використовуючи потенціал підривних інновацій;

2) удосконалення методики діагностики чинників кризи підприємства в рамках платформної бізнес-моделі, будова якої, на відміну від лінійної, не дає змоги чітко виокремити стадії, на яких можуть виникнути чинники кризи, оскільки в ній відсутня сувора послідовність стадій руху капіталу, а взаємодія між постачальниками та споживачами здійснюється невпорядковано.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Усі технологічні революції призводять до інституційних перетворень у суспільстві та економіці. Ці трансформації також впливають на наукові теорії. Нинішня цифрова революція характеризується посиленням економічних, соціальних та геополітичних криз у бізнесі на тлі триваючих інституціональних криз.

Зміни, що відбуваються, суттєво вплинули на подальший розвиток теорії антикризового управління, поставивши перед нею нові виклики, серед яких цифровізація економіки, глобальна економічна криза, спричинена пандемією коронавірусу, та геополітичними чинниками. Кожен з цих викликів вимагає перебудови теоретичних засад антикризового управління. Ключову роль у розвитку наукової теорії антикризового управління відіграє теорія інновацій, положення якої дають змогу сформувати новий антикризовий інструментарій для бізнесу в умовах цифрової економіки. Сутність цього інструментарію полягає у подоланні технологічних укладів шляхом переходу на нові підривні технології в результаті відповідних трансформацій.

У цьому контексті подальші дослідження авторів спрямовані на розробку критеріїв для оцінки цифрової зрілості підприємств та їх здатності до антикризової адаптації.

Список літератури

1. Калініченко Л.Л. Цифрова ера: трансформація та виклики перехідного періоду від «Industry 4.0» до «Industry 5.0». *Економіка та суспільство. Електронний журнал.* 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5
2. Костирко Л.А., Мартинов А.А., Розмислова М.О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62-65. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13
3. Сойма С.С., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство. Електронний журнал.* 2022. Вип. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115
4. Тюхтенко Н.А., Худолей В.Ю., Гарафонова, О.І. (2023). Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 21(2(51), 161–176. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372
5. Череп А.В. Череп О.Г. Огренич Ю.О. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2022. Vol. 1(42) Pp. 134-144. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681
6. Corvello V., Verteramo S., Nocella I., Ammirato S. Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 2022. Vol. 14(1). Pp. 14682-14691. DOI: 10.1007/s12652-022-03816-x

7. Devece C., Peris-Ortiz M., Rueda-Armengot C. Entrepreneurship during economic crisis: success factors and paths to failure. *Journal of business research.* 2016. Vol. 69. Pp. 5366-5370. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.139
8. International Monetary Fund DataMapper. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/datasets
9. Korotun Yu., Tiurina N. Anti-crisis management of business structures in conditions of uncertainty: marketing aspect. *Collection of scientific papers "SCIENTIA". Helsinki, Finland.* 2022. Pp. 21-26. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/271 (дата звернення: 18.11.2024).
10. Kraus S., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63(C). DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
11. Kuznyetsova A., Sydorchenko T., Zadvorna O., Nikonenko U., Khalina O. Assessment of aspects of the COVID-19 crisis in the context of ensuring economic security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11, № 6. Pp. 615-622. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsse.110601
12. Őri D., Szabó I., Kő A., KovácsT. Digitalizing in crisis: the role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management.* 2024. Vol. 37 № 4. Pp. 1185-1205. DOI: https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141
13. Panchenko V., Yatsenko O., Musiiets T., Zinchenko F., Aleksandrova M. Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: the case of Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2024. Vol. 6(59). Pp. 336-352. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552
14. Sabatino M. Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69. Issue 5. Pp. 1924-1927. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.081
15. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. Vol. 4. Pp. 181-187. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181
16. Sherstiuk R., Malevski E., Marynenko N., Pavlykivska O., Melnyk L. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. 2021. Vol. 10. Issue 40. Pp. 253-264. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25
17. Stashchuk O., Kulynych M., Tesliuk S., Kupyra M., Dorosh V., Vahnovsk, N. Intelligent financial technologies: convergence, management, synergism and total vectors of influence. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. 2023. Vol. 34. Pp. 1085–1108. DOI: https://doi.org/10.59670/jns.v34i.1193
18. Tarasova H., Zaharov S., Vereskun M., Kolosok V. Preventive anticrisis strategy for development of industrial enterprise. *Independent Journal of Management & Production*. 2019. Vol. 10(5), Pp. 1405-1420. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.890
19. The world's most valuable brands. *Forbes*. URL: https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#7af74d8f119c (дата звернення: 18.11.2024).
20. Worldwide digital population 2024. Demographics & Internet Use. URL https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/ (дата звернення: 18.11.2024).

References

1. Kalinichenko, L.L. (2024). The digital era: Transformation and challenges of the transitional period from "Industry 4.0" to "Industry 5.0." *Ekonomika ta Suspilstvo. Elektronnyi Zhurnal, 61*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5
2. Kostyrko, L.A., Martynov, A.A., & Rozmyslova, M.O. (2023). Digital transformation of business as an element of crisis management. *Ekonomika. Finansy. Pravo, 5*, 62–65. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13
3. Soima, S.S., Bilousko, T.Yu., & Vdovichenna, O.H. (2022). Digitalization of crisis management in enterprises under wartime conditions. *Ekonomika ta Suspilstvo. Elektronnyi Zhurnal, 44*. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115
4. Tiukhtenko, N.A., Khudolei, V.Yu., & Harafonova, O.I. (2023). Methodology of managing the performance of business organizations in the context of strategic digitalization. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Toeria i Praktyka Upravlinnia, 21*(2(51), 161–176. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372
5. Cherep, A.V., Cherep, O.H., & Ohrenych, Yu.O. (2022). Improvement of the scientific-methodological approach to assessing the impact of factors on the use of the mechanism for forming a crisis management strategy in the operational activities of industrial enterprises under crisis conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 1*(42), 134–144. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681

6. Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I., & Ammirato, S. (2022). Thrive during a crisis: The role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing, 14*(1), 14682–14691. [in English]. https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x
7. Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research, 69*, 5366–5370. [in English]. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139
8. International Monetary Fund DataMapper. (n.d.). *International Monetary Fund*. https://www.imf.org/external/datamapper/datasets [in English]
9. Korotun, Yu., & Tiurina, N. (2022). Anti-crisis management of business structures in conditions of uncertainty: Marketing aspect. *Collection of Scientific Papers "SCIENTIA"*, 21–26. https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/271 [in English]
10. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management, 63*(C). [in English]. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
11. Kuznyetsova, A., Sydorchenko, T., Zadvorna, O., Nikonenko, U., & Khalina, O. (2021). Assessment of aspects of the COVID-19 crisis in the context of ensuring economic security. *International Journal of Safety and Security Engineering, 11*(6), 615–622. [in English]. https://doi.org/10.18280/ijsse.110601
12. Őri, D., Szabó, I., Kő, A., & Kovács, T. (2024). Digitalizing in crisis: The role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management, 37*(4), 1185–1205. [in English]. https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141
13. Panchenko, V., Yatsenko, O., Musiiets, T., Zinchenko, F., & Aleksandrova, M. (2024). Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: The case of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6*(59), 336–352. [in English]. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552
14. Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research, 69*(5), 1924–1927. [in English]. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081
15. Sharanov, R., & Vatchenko, B. (2023). Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 4*, 181–187. [in English]. https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181
16. Sherstiuk, R., Malevski, E., Marynenko, N., Pavlykivska, O., & Melnyk, L. (2021). Models of evaluating the impact of changes in technological and industrial areas in enterprise development. *Revista Amazonia Investiga, 10*(40), 253–264. [in English]. https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25
17. Stashchuk, O., Kulynych, M., Tesliuk, S., Kupyra, M., Dorosh, V., & Vahnovsk, N. (2023). Intelligent financial technologies: Convergence, management, synergism and total vectors of influence. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture, 34*, 1085–1108. [in English]. https://doi.org/10.59670/jns.v34i.1193
18. Tarasova, H., Zaharov, S., Vereskun, M., & Kolosok, V. (2019). Preventive anticrisis strategy for development of industrial enterprise. *Independent Journal of Management & Production, 10*(5), 1405–1420. [in English]. https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.890
19. The world's most valuable brands. (n.d.). *Forbes*. https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#7af74d8f119c [in English]
20. Worldwide digital population 2024. (n.d.). *Demographics & Internet Use*. https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/ [in English]

Oleh Yursha, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Sergii Koval, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Liliia Melnyk, Professor, Doctor of Economic Sciences
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Transformation of Enterprises' Crisis Management in the Digital Economy Paradigm

The article deals with the problem of scientific theory of enterprises' crisis management transformation in the digital economy paradigm. The relevance of the study lies in the fact that the digital revolution is changing the institutional structure of the economy, creating uncertainty and crisis factors for business development. The study found that the digital transformation of crisis management is the most important area of adaptation to modern dynamic changes in the external and internal environment. In such conditions, the role of crisis management theory is significantly increasing, but its tools, formed at the beginning of the digital technological revolution, do not allow to effectively overcome the crisis consequences.

The study proves that crisis management has undergone a significant transformation to address specific problems in the national economy. The authors consider the peculiarities of anti-crisis management, which

depend on the action of exogenous and endogenous factors, the depth of the crisis and the financial and economic development of enterprises. The article formulates the key directions of transformation of crisis management of enterprises under the influence of digitalization and global economic crises. The paper substantiates the provisions of the theory of technological revolutions, disruptive innovations, new institutional economic theory and the scientific concept of research programs. The authors analyze the current state of development of the scientific theory of crisis management, the relationship of this theory with the theory of innovation, including the influence of institutional factors. Based on the analysis of the impact of these factors on the theory of crisis management, the study proves the formulated hypothesis regarding the impact of institutional changes of a technological and economic nature on the transformation of the "protective shell" of this theory, and identifies the directions of its transformation.

The results of the study contribute to the development of the scientific theory of crisis management of enterprises and tools for crisis adaptation to new technological conditions in the digital economy, and also create a scientific basis for further research.

crisis, crisis management, innovation theory, digital transformation, technological factors of the crisis.

Одержано (Received) 18.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 06.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 658.3:65.011.4: 330.34 **JEL Classification: D61, M11, O10, O12**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).214-223

А В. Козловський
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

Аналіз і оцінка ефективності діяльності організацій в контексті забезпечення сталого розвитку

Стаття присвячена питанням аналізу та оцінки ефективності діяльності організацій, що виникає в умовах зростаючих вимог ринку та необхідності забезпечення сталого розвитку. Методологія дослідження базується на комплексному підході до обґрунтування системи показників, що характеризують економічну ефективність суб'єктів господарювання у взаємозв'язку з екологічною та соціальною відповідальністю бізнесу. Моделі та методики, описані в цій статті, є невід'ємною частиною сучасного управління, оскільки вони можуть служити ключовими факторами у досягненні конкурентних переваг і стійкого зростання підприємства. Підкреслюється важливість комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств з урахуванням всіх ключових аспектів сучасного управлінського процесу, водночас впровадження цих методик є важливим кроком для організацій, які прагнуть не лише вижити, але й домогтися успіху в умовах швидкоплинних змін на ринку.

Аргументовано, що корпоративні системи вимірювання ефективності, окрім фінансових показників ефективності, повинні також включати показники, які вимірюють вплив організації на навколишнє середовище та суспільство. Доведено, що зацікавлені сторони виявляють все більший інтерес до нефінансової інформації про відповідальність та стійкість організації, оцінюють та включають цю інформацію в процес прийняття рішень. Запропоновано низку рекомендацій щодо обґрунтування критеріїв та побудови системи індикаторів для оцінки діяльності в сфері сталого розвитку з урахуванням завдань аналізу: розробка стратегії, моніторинг, взаємодія із зацікавленими сторонами. Розвинуто комплексний підхід до оцінки ефективності, який включає аналіз фінансових, соціальних та екологічних індикаторів, а також враховує специфіку міжнародних ринків.

Надані рекомендації дають змогу суб'єктам господарювання аналізувати ефективність стратегії сталого розвитку, зовнішнім зацікавленим сторонам оцінювати і приймати рішення, а власникам й відповідним уповноваженим органам здійснювати моніторинг своєї діяльності на різних рівнях управління. з метою забезпечення сталого розвитку.

сталий розвиток, ефективність діяльності, економічна ефективність, корпоративна соціальна ефективність, екологічна стійкість, методи оцінки ефективності, ключові показники ефективності, бізнес-модель.

Постановка проблеми. Останнім часом питання сталого розвитку набувають все більшої значущості для бізнес-спільноти. Обмеженість та зростаюча вартість ресурсів, вимоги законодавства щодо певних екологічних обмежень, конкурентні переваги, пов'язані з впровадженням принципів сталого розвитку у бізнес-процеси, призводять до необхідності комплексного підходу до розробки стратегії сталого розвитку суб'єктів господарювання. Стратегія сталого розвитку впливає на інвестиційну привабливість організації: для стратегічного інвестора цінність організації безпосередньо пов'язана з її екологічними та іншими репутаційними ризиками. Організація, яка підтримує прозорість щодо цього, безсумнівно, викликає більшу довіру зацікавлених сторін та можливих партнерів.

Поряд із необхідністю формування ділової репутації існують інші вкрай важливі причини того, щоб діяльність організації була узгоджена з принципами стійкості:

• економічне використання ресурсів в умовах зростання цін дозволяє організації залишатися ефективною та забезпечувати необхідну для власників віддачу на вкладений капітал;

• можливість отримати конкурентні переваги на ринку, пов'язані з адаптацією бізнес-процесів до вимог сталого розвитку;

• узгодження дій як усередині організації, так і при забезпеченні взаємодії з

© А В. Козловський, 2024

зовнішнім середовищем (інвестори, кредитори, конкуренти, урядові органи, громадськість) дає досвід, зв'язки та переваги у сфері координації та комунікації;

• рішення, пов'язані з забезпеченням сталого розвитку, впливають на весь ланцюжок створення цінності організації, починаючи з розробки та виробництва продукту й закінчуючи розвитком клієнтської бази.

Важливо враховувати наявність суттєвих проблем, що ускладнюють розробку стратегії сталого розвитку на практиці: недосконаліть методології аналізу сталого розвитку суб'єктів господарювання, включаючи вимоги до інформаційної бази, власне аналітичний інструментарій, обґрунтування критеріїв оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах сьогодення дедалі більше уваги приділяється ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств. З причини того, що ефективність є одним з найважливіших критеріїв, що визначають конкурентоспроможність підприємства та його успішну діяльність, наукова спільнота активно долучається до цієї проблематики. Більшість наукових досліджень з питання визначення сутності та поняття «ефективності діяльності організації» пов'язана з тим, що завдяки оцінці її показників аналізується успішність і результативність ведення бізнесу.

Щодо дефініції поняття «ефективність», то в роботі [8] ця категорія розглядається як міра використання потенціалу в макросередовищі та досягнення більш високих результатів. Для цього необхідно максимально ефективно використовувати ресурси, наявні в мікросередовищі оцінюваної системи. Т. Петрушка та Я. Юхман визначають ефективність діяльності організації як оптимальне використання ресурсів з урахуванням соціальної відповідальності перед суспільством та стейкхолдерами [4]. Поняття ефективності також включає корпоративну стійкість, яка відображає довгострокову здатність функціонувати навіть у складних економічних умовах. О. Пєтков у своїй статті [3] підкреслює важливість інновацій та адаптації до технологічних змін, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Вітчизняна науковиця І. Назаренко [2] наголошує на економічних показниках, таких як рентабельність, продуктивність праці та фінансова стійкість. За її визначенням, ефективність діяльності підприємства можна охарактеризувати як здатність забезпечити стабільний приріст прибутку, мінімізуючи витрати та оптимізуючи ресурси. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов та залишатися конкурентоспроможними. Єдиного підходу до визначення сутності і інтерпретації ефективності діяльності підприємства не існує, але можна виділити найбільш важливі з цих визначень – одержання найкращих результатів діяльності за умови раціонального використання трудових, матеріальних ресурсів або за найменших витрат [5].

Оцінювання ефективності діяльності організацій є складним багатогранним процесом, що охоплює різноманітні підходи і методики. Наведені підходи до визначення економічної ефективності діяльності підприємства ґрунтовно висвітлюють її сутність та багатогранність. Проте вкрай важливою залишається необхідність поглибленого дослідження методологічних підходів до її оцінки, особливо в умовах сучасних економічних викликів та пріоритетів сталого розвитку. У дослідженнях авторів [13], для оцінки ефективності пропонуються не лише фінансові показники, але й показники корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як важливого фактору ефективності. За цією інтерпретацією, організації повинні справляти позитивний вплив на навколишнє середовище та на місцеві громади, а не лише зосереджуватися на економічних вигодах. У роботі [1] автори підкреслюють, що оцінка ефективності діяльності підприємства є важливим елементом його стратегії, особливо в умовах посилення конкуренції та глобалізації. Вони також зосереджуються на важливості

адаптації до змін у глобальному середовищі та використання інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності. Дослідники [7], висвітлюють роль організаційних факторів в оцінці ефективності. Вони аналізують цей показник через структуру управління, комунікаційні потоки та взаємодію між працівниками та керівництвом. Згідно з їхнім підходом, добре скоординовані організаційні процеси підвищують ефективність підприємства в цілому, оскільки забезпечують оперативну реакцію на зміни ринку і внутрішні виклики Таким чином, останні дослідження, присвячені оцінці діяльності підприємств, підкреслюють, що цей процес повинен враховувати не лише фінансові показники, але й соціальні, екологічні та організаційні аспекти, які забезпечують сталий розвиток та інноваційний потенціал.

При всьому різноманітті досліджень з питань сталого розвитку наявні на сьогодні результати стосуються переважно макросистем (окремі країни, регіони, сукупність країн). Проблеми управління сталим розвитком на рівні суб'єктів господарювання поки що не отримали свого вирішення. До таких проблем, насамперед, належать нерозвиненість методології аналізу сталого розвитку, включаючи вимоги до інформаційної бази, власне аналітичний інструментарій, обґрунтування критеріїв оцінки.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад, спрямованих на аналіз і оцінку ефективності діяльності організацій, та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування критеріїв та побудови системи індикаторів для оцінки діяльності з метою забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Прийнято виділяти три ключові напрями, на яких має сконцентруватися організація для забезпечення своєї довгострокової стійкості: економіка; екологія (довкілля); соціальна відповідальність [11]. Очевидно, що проблема сталого розвитку не може розглядатися ізольовано у вигляді роздільної оцінки економічної (фінансової), соціальної чи екологічної стійкості, але неодмінно у їхньому органічному взаємозв'язку.

Для розробки та аналізу успішності реалізації стратегії сталого розвитку необхідні певні кількісні та якісні індикатори цього розвитку. Індикатори сталого розвитку призначені на вирішення наступних завдань.

1. Розробка стратегії сталого розвитку: виявлення конкретних цілей політики сталого розвитку та їх кількісна оцінка; розробка стратегій у розрізі окремих напрямів сталого розвитку та аналіз їхньої відповідності; оцінка потреби у ресурсах, які необхідні для реалізації стратегії сталого розвитку, умов і наслідків їх залучення; аналіз очікуваного ефекту від запланованих заходів.

2. Інформаційна підтримка процесів планування та прийняття рішень для забезпечення сталого розвитку: інформація для планування та уточнення рішень; виявлення та оцінка ризиків; аналіз бізнес-процесів щодо відповідності вимогам сталого розвитку, оцінка глибини інтеграції вимог сталого розвитку в бізнес-процеси і бізнес-модель організації.

3. Моніторинг цілей та процесів реалізації стратегії сталого розвитку: аналіз ефективності діяльності в контексті сталого розвитку; оцінка ефективності політики, що проводиться з метою сталого розвитку; аналіз виконання вимог та відповідальності за виконання рішень.

4.Порівняльний аналіз (бенчмаркінг): аналіз динаміки показників сталого розвитку та виявлення тенденцій; внутрішньогалузеві, регіональні та міжнародні порівняння; діагностика проблем та завчасне попередження про них.

5. Інформування та залучення зацікавлених сторін: інформування, навчання, взаємодія із заінтересованими сторонами; моніторинг діяльності в сфері сталого розвитку з боку адміністративних органів (для громадських та суспільно значущих

компаній).

6. Інтегральна оцінка ефективності в сфері сталого розвитку: формування узагальненої оцінки ефективності діяльності; оцінка рівня прозорості організації.

Таким чином, індикатори сталого розвитку дають змогу конкретизувати цілі, які випливають з прийнятої стратегії. Це дозволяє встановити декілька цільових показників для кожного індикатора, забезпечуючи більш чітке бачення та розуміння загальних цілей політики сталого розвитку. Крім того, індикатори сталого розвитку представляють інструментарій оцінки процесу реалізації стратегії на різних рівнях управління організацією (лінійних та функціональних). Вони дають можливість здійснювати моніторинг, оцінку та аналіз ефективності діяльності в сфері сталого розвитку і, у разі потреби, коригувати загальну політику з урахуванням нових завдань. Це також дає змогу розподілити та закріпити відповідальність за досягнення цільових показників сталого розвитку за різними підрозділами, що, у свою чергу, стає основою мотивації. Окремі індикатори сталого розвитку суб'єктів господарювання можуть використовуватися для забезпечення інформаційної підтримки процесів планування та прийняття рішень на регіональному та державному рівнях. Зокрема, індикатори сталого розвитку можуть бути використані як основа для оцінки довгострокової стійкості програм реалізації соціально-економічних заходів регіонів.

Економічна складова стійкості визначається чинниками раціонального використання ресурсів, забезпечення необхідної віддачі на вкладений капітал, підтримки фінансової стійкості, конкурентоспроможності продукції або послуг, інноваційною активністю. Соціальні аспекти сталого розвитку визначаються чинниками розвитку колективу (безпека праці, стабільна виплата заробітної плати, додаткове соціальне та медичне страхування працівників, розвиток людських ресурсів через навчальні програми, підготовка та підвищення кваліфікації, підтримка іміджу соціально відповідального роботодавця), а також участю у соціальних інвестиціях через власні внутрішні та зовнішні соціальні програми на територіях своєї присутності, орієнтовані на підтримку їхнього соціального благополуччя, безпеки та стійкості. Екологічна стійкість організації визначається її активністю щодо захисту та відновлення навколишнього середовища, включаючи зниження шкідливих викидів та інших навантажень на навколишнє середовище.

Існують важливі особливості, що відрізняють індикатори сталого розвитку від інших фінансових та нефінансових показників, що формуються на основі даних бухгалтерського обліку та статистики. Основною метою розробки та аналізу показників сталого розвитку є відображення впливу організації на стейкхолдерів, які беруть участь у прямих або непрямих економічних взаємодіях. Зокрема, показники економічної результативності дозволяють: відобразити фінансові потоки між організацією та ключовими зацікавленими сторонами; показати, яким чином організація впливає на економічне становище цих зацікавлених сторін; надати інформацію про створення та розподіл доданої вартості в результаті взаємодії.

Економічні індикатори сталого розвитку можна розділити на кілька груп за різними критеріями для того, щоб рівномірно відобразити всі аспекти економічної діяльності: розподіл створеної цінності; економічну ефективність; фінансову стійкість; конкурентні переваги; інновації. Перші три групи індикаторів відбивають економічний результат обраної стратегії сталого розвитку. Наступні групи є факторами конкурентної переваги, тобто засоби досягнення стратегії сталого розвитку. Очевидно, що відносна значущість різних груп показників залежить від галузі та стратегії організації.

Індикатори екологічної стійкості відображають характеристику впливу організації на живу та неживу природу, включаючи екосистеми, землю, повітря та воду. З усіх трьох складових сталого розвитку та відповідної звітності щодо екологічної

складової досягнуто найбільшої єдності поглядів [12; 14]. Для повноцінної та об'єктивної оцінки ризиків зовнішнього середовища суб'єкта господарювання важливо подавати інформацію про екологічну стійкість як в абсолютних, так і відносних величинах. Абсолютні значення відбивають масштаб або величину впливу чи використання ресурсів, що дозволяє розглядати результативність організації в контексті тих великих систем, у яких вона функціонує. Індикатори екологічної стійкості та впливу на середовище представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Індикатори екологічної стійкості та відповідальності організації

№ з/п	Найменування індикатора	Характеристика	Пояснення та критерії оцінювання
1	Викиди, скиди та відходи		
1.1	Повні прямі та непрямі викиди парникових газів і їх маси	Нефінансовий	Оцінюється динаміка
1.2	Загальний обсяг скидів із зазначенням якості стічних вод і приймальних споруд	Нефінансовий	Оцінюється динаміка
1.3	Наявність систем збору та верифікації даних, незалежний аудит	Нефінансовий	Підтвердження наявності
2	Енергоефективність та енергозбереження		
2.1	Кількість використаних енергоресурсів, сертифікація за міжнародними стандартами енергоефективності	Нефінансовий	Оцінюється динаміка абсолютних та відносних показників використання енергоресурсів, сертифікація за міжнародними стандартами енергоефективності
2.2	Інвестиції в основний капітал на охорону навколишнього середовища	Фінансовий	Розкривається у звіті про управління суб'єкта господарювання відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ч. 7 ст. 11)
2.3	Поточні витрати на охорону навколишнього середовища	Фінансовий	Розкривається у звіті про управління суб'єкта господарювання відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ч. 7 ст. 11)

Джерело: складено автором

Індикатори соціальної стійкості важливі для характеристики впливу організації на соціальні системи, у яких вона функціонує. Для оцінки соціальної ефективності необхідний аналіз впливу організації на зацікавлені сторони на місцевому, регіональному та національному рівнях [11]. Для проведення моніторингу соціальної ефективності використовується інформація про розмір оплати праці та її волатильність, наявність робочих місць для жінок, молоді, працюючих інвалідів та пенсіонерів, санітарно-гігієнічні умови праці, травматизм, екологічні та соціальні умови (таблиця 2).

Таблиця 2 – Індикатори соціальної стійкості та відповідальності організації

№ з/п	Найменування індикатора	Характеристика	Пояснення та критерії оцінювання
1	2	3	4
1	Наявність колективного договору (так/ні)	Нефінансовий	Є/немає
2	Середньомісячна заробітна плата, грн. на одного працівника	Фінансовий	Порівняння із середніми регіональними показниками за видами діяльності
3	Своєчасність виплати заробітної плати	Фінансовий	Оцінка залежить від ситуації: наявність затримок у виплаті заробітної плати протягом року; затримок із виплати заробітної плати не виникало

1	2	3	4
4	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Нефінансовий	Оцінка залежить від ситуації, наприклад, понад 20%; від 10-20%; менше 10%
5	Кількість працівників, які пройшли протягом року професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за рахунок коштів роботодавця (у % від середньооблікової чисельності працівників	Нефінансовий	Оцінюється динаміка
6	Кількість постраждалих від нещасних випадків на виробництві, у відсотках від середньооблікової чисельності працівників	Нефінансовий	Оцінюється динаміка
7	Кількість працівників, у яких виявлено професійні захворювання, у відсотках від середньооблікової чисельності працівників	Нефінансовий	Оцінка залежить від ситуації: перевищує середній розмір по виду діяльності в регіоні; не перевищує середній розмір по виду діяльності в регіоні.
8	Виплати соціального характеру (без урахування обов'язкових страхових платежів), грн. на місяць на одного працівника	Фінансовий	Оцінка залежить від ситуації: є (динаміка); немає
9	Витрати на охорону праці та забезпечення промислової безпеки, тис. грн.	Фінансовий	Оцінюється динаміка

Джерело: складено автором

Група показників впливу підприємства на рівень зайнятості місцевого населення може включати такі індикатори, як кількість осіб, забезпечених основною роботою, кількість осіб, забезпечених додатковою роботою (вторинна зайнятість), середні ставки оплати праці, а також вплив на вирівнювання рівня доходів різних верств місцевого населення.

Основою стратегії сталого розвитку є розробка політики взаємодії із стейкхолдерами. Цьому мають передувати аналіз зацікавлених сторін, оцінка їхнього впливу та виявлення вимог та очікувань. Врахування вимог та інтересів стейкхолдерів призводить до підвищення рівня довіри до організації, що сприяє створенню капіталу відносин (relational capital) [9], створюючи тим самим необхідні (хоч і недостатні) умови для сталого розвитку. Вибір ключових стейкхолдерів, розробка заходів взаємодії та показників для оцінки їхньої ефективності є результатами аналізу (таблиця 3).

Таблиця 3 – Система показників оцінки ефективності взаємодії із стейкхолдерами

Цільова група зацікавлених сторін	Ключові інтереси		Показник	Програми та заходи
	Зацікавлена сторона	Підприємство		
1	2	3	4	5
Власники, інвестори	Підвищення ефективності вкладення капіталу	Доступ до джерел капіталу	Прибуток на інвестований капітал (ROI), рентабельність власного капіталу	Аналіз ризиків, оцінка необхідної прибутковості на капітал
Споживачі	Стабільність поставок, ціна, якість, споживчі властивості продукції	Стабільність замовлень, розширення ринків, зростання доходів	Динаміка виручки, виконання договірних зобов'язань	Довгострокові контракти, оцінка задоволеності клієнтів

1	2	3	4	5
Постачальники	Прозорість системи закупівель, стабільність замовлень	Якість, стабільність та надійність поставок, знижки	Обсяг поставок, своєчасність та якість поставок	Контроль за дотриманням стандарту закупівель
Трудовий колектив та профспілкова організація	Стабільна робота та оплата праці, професійний розвиток	Кваліфікований персонал, лояльність співробітників	Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зростання зарплати Програми розвитку персоналу	Оцінка залучення, соціальні програми
Регіональні органи влади, природозахисні та громадські організації	Соціально-економічний розвиток регіонів, зайнятість населення, захист екології	Стабільність у регіонах присутності, забезпеченість кадрами	Рівень безробіття, середня заробітна плата, податкові відрахування, екологічна ситуація, створення нових робочих місць, додатковий дохід до місцевого бюджету	Спільні соціальні та благодійні проекти з органами влади, екологічні звіти, зустрічі, конференції
Державні органи влади	Податки, екологія, безпека	Удосконалення законодавчої бази	Обсяг податкових відрахувань, рівень податкового навантаження	Контроль за змінами в законодавстві, консультації

Джерело: складено автором

Запропонований підхід дозволяє здійснювати моніторинг інтересів організації, а також основних стейкхолдерів щодо найбільш значущих аспектів взаємодії.

Моніторинг різних аспектів діяльності організації є одним із основних завдань застосування індикаторів сталого розвитку. У той же час управління сталого розвитку передбачає, насамперед, вирішення проблеми розробки індикаторів, що дозволяють впливати на процес створення цінності у межах конкретної бізнес-моделі. Враховуючи різноманіття визначень поняття «бізнес-модель», будемо орієнтуватися на визначення, запропоноване Міжнародним комітетом з інтегрованої звітності *(IIRC)*, згідно з яким термін «бізнес-модель» визначається як система входів (ресурсів або капіталів), дій щодо приросту цінності (бізнес-процесів) та виходів (результатів), які спрямовані на створення цінності в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі [6]. Організації можуть створювати та максимізувати цінність, задовольняючи вимоги основних груп зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, кредиторів, місцеві спільноти та навколишнє середовище. Цінність, створена таким чином, втілюється у віддачі на капітал для провайдерів фінансового капіталу, а також у позитивному чи негативному впливі бізнесу на економіку, навколишнє середовище й суспільство.

Для цілей складання інтегрованої звітності виділяють фінансовий, виробничий, людський, соціальний та природний капітали. Діями щодо приросту цінності є бізнес-процеси, і, нарешті, «виходами» є отримані фінансові та нефінансові результати обраної стратегії сталого розвитку. Підхід, що дозволяє оцінювати ефективність процесу створення вартості в розрізі окремих складових бізнес-моделі, наведено в таблиці 4.

Отже, запропонований підхід дозволяє сформувати систему показників сталого розвитку в рамках обраної бізнес-моделі з урахуванням завдань, що стоять перед організацією. Такий підхід дає змогу відстежувати ступінь досягнення поставлених

цілей і оцінювати результативність заходів, спрямованих на підтримку сталого розвитку.

Таблиця 4 – Система показників сталого розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням складових його бізнес-моделі

Види капіталу (ресурсів)	Система показників сталого розвитку		
	Ресурси	Бізнес-процеси	Результати
Економічна складова			
Фінансовий капітал	Склад та співвідношення власного та позикового капіталів	Напрями та обсяги залучення фінансових ресурсів (фінансові потоки), напрями інвестування коштів, обсяг інвестицій у «зелені проекти», соціальні інвестиції	Віддача на вкладений капітал, ефективність інвестиційних та інноваційних проектів для інвесторів та зацікавлених сторін, ринкова додана вартість, зростання вартості акцій
Виробничий капітал	Наявність, склад та технічний стан основних засобів, величина та склад запасів	Рух та оновлення основних засобів за їх видами, у тому числі обслуговуючі природоохоронні заходи	Фондовіддача, ресурсовіддача, економія від використання ресурсозберігаючих технологій
Інтелектуальний капітал	Об'єкти інтелектуальної власності, організаційний капітал	Система управління ланцюжками поставок, програма просування продукції та послуг, система корпоративного управління, ризик-менеджмент	Ділова репутація, бренди, лояльність клієнтів, ланцюжок поставок, ефективність корпоративного управління, розвиненість системи ризик-менеджменту, дотримання Кодексу етики/ протидія корупції
Соціальна складова			
Людський та соціальний капітал	Рівень заробітної плати, чисельність та склад персоналу, кваліфікація персоналу	Динаміка заробітної плати, витрати на підвищення кваліфікації та соціальну підтримку	Виручка на одного працівника, прибуток на одного працівника, продуктивність праці, плинність кадрів. Внесок у розвиток місцевого співтовариства, створення робочих місць, сплата податків, благодійність
Екологічна складова			
Природний капітал	Використані природні ресурси	Споживання та використання ресурсів, використання інноваційних методів та технологій, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище	Еко- та енергоефективність, зниження штрафів за забруднення навколишнього середовища

Джерело: складено автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження підтверджують необхідність комплексного аналізу ключових факторів стійкості, який дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну картину внутрішнього середовища, ресурсів і можливостей організації, а також ідентифікувати конкретні цілі сталого розвитку за кожним з виявлених напрямів. При цьому показники найбільших міжнародних і українських рейтингових агентств можуть бути використані в якості інтегральної оцінки ефективності в сфері сталого розвитку. Ця оцінка необхідна насамперед в контексті оцінки інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання зовнішніми користувачами, такими як інституційні та стратегічні інвестори, а також консалтингові інститути.

З метою комплексної оцінки успішності стратегії сталого розвитку суб'єктами господарювання доцільно застосовувати систему показників, яка відображає цілі та завдання, що стоять перед конкретною організацією. Результати проведеного аналізу організації сприяють оцінці її зрілості в контексті сталого розвитку. Запропонований

підхід дає змогу здійснювати моніторинг інтересів як самої організації, так і основних стейкхолдерів щодо найбільш значущих аспектів взаємодії.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці пріоритетних напрямів сталого розвитку вітчизняних компаній на основі управління бізнес-процесами.

Список літератури

1. Гарафонова О., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал «Economic synergy».* 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3
2. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 3(76). С. 15–22. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015
3. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6, № 1. С. 392–399. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47
4. Петрушка Т., Юхман Я., Петрушка К. Показники оцінювання ефективності використання людських ресурсів підприємства. *Tendances scientifiques de la recherche fondamentale et appliquée.* 2020. DOI: https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.10
5. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 6. С. 227-235. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37
6. Шевчук Н.С. Інтегрована звітність: поняття та економічна сутність. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 95-102.
7. Daunfeldt S. O., Halvarsson D., Tingvall P. G., McKelvie A. Do Targeted R&D Grants toward SMEs Increase Employment and Demand for High Human Capital Workers? *International Studies in Entrepreneurship*. 2020. Vol. 53, pp. 175-198, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94273-1_10.
8. Domanović V. Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment. *Journal of Business Management.* 2023. Vol. 56, №. 4. pp. 321-334. DOI: 10.2478/ethemes-2023-0019
9. Freemen R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. 276 p. ISBN 978-0-521-15174-0.
10. Global Reporting Initiative (GRI) Content Index 2023 URL: https://www.scangl.com/media/l3knsgyw/sgl-group-global-reporting-initiative-gri-content-index-2023.pdf (дата звернення 30.10.2024).
11. KPIs for ESG. Key Performance Indicators for Environmental, Social and Governance Issues. A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0. 2010. 169 p.
12. Pavláková M., Kocmanova A., Simberova I., Koleňák J. Modelling of Social Key Performance Indicators of Corporate Sustainability Performance. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2018. Volume 66 34. 303–312. DOI: https://doi.org/10.11118/actaun201866010303
13. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). pp. 188–214. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09
14. Sustainability Reporting Disclosures in accordance with he GRI Standards 2023. URL: https://www.eib.org/en/publications/20230335-gri-standards-2023 (дата звернення 30.10.2024).

References

1. Harafonova, O., & Vasyliuk, N. (2022) Conceptual approaches to the process of managing the effectiveness of business organizations. *Naukovyy Zhurnal «Economic Synergy»,* 3(5), 27–37. doi: https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3 [in Ukrainian].
2. Nazarenko, I. (2022). Economic content of the effectiveness of enterprises' activities. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk,* 3(76), 15–22. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015.
3. Petkov, O. I. (2021) Economic efficiency of enterprises and factors affecting it. *Ukrayinskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky,* 6(1), 392–399. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47.
4. Petrushka, T., Yukhman, Ya., & Petrushka, K. (2020). Indicators for evaluating the effectiveness of human resource utilization in an enterprise. *Tendances scientifiques de la recherche fondamentale et appliquée.* [in Ukrainian]. doi: https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.10.

5. Semenenko, Yu. (2023). The role of KPI and OKR in the efficiency of company performance. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky,* 6, 227–235. [in Ukrainian]. doi: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37.
6. Shevchuk, N. S. (2018). Integrated reporting: concept and economic essence]. *Ekonomika APK,* 12, 95–102. [in Ukrainian].
7. Daunfeldt, S. O., Halvarsson, D., Tingvall, P. G., & McKelvie, A. (2020) Do targeted R&D grants toward SMEs increase employment and demand for high human capital workers? *International Studies in Entrepreneurship, 53,* 175–198. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94273-1_10
8. Domanović, V. (2023). Enterprise efficiency sources in the contemporary business environment. *Journal of Business Management, 56(4),* 321–334. [in English]. doi: https://doi.org/10.2478/ethemes-2023-0019
9. Freemen R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. 276 p. ISBN 978-0-521-15174-0.
10. Global Reporting Initiative (GRI) Content Index 2023. [in English]. https://www.scangl.com/media/l3knsgyw/sgl-group-global-reporting-initiative-gri-content-index-2023.pdf
11. KPIs for ESG. Key Performance Indicators for Environmental, Social and Governance Issues. A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0. 2010. 169 p.
12. Pavláková, M., Kocmanova, A., Simberova, I., & Koleňák J. (2018). Modelling of Social Key Performance Indicators of Corporate *Sustainability Performance. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66, *34,* 303–312. [in English]. doi: https://doi.org/10.11118/actaun201866010303
13. Skrynkovskyy, R., Pavlenchyk, N., Tsyuh, S., Zanevskyy, I., & Pavlenchyk, A. (2022) Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal,* 8(4), 188–214. [in English]. doi: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09
14. Sustainability Reporting Disclosures in accordance with he GRI Standards 2023. https://www.eib.org/en/publications/20230335-gri-standards-2023

Artem Kozlovskyy, PhD Student
Ternopil Ivan Puliui National Technical University, Ternopil, Ukraine

Organizational Performance Analysis and Evaluation in the Context of Sustainable Development

The article deals with the issues of organizational performance analysis and evaluation that arise in the context of growing market demands and the need to ensure sustainable development. The research methodology relies on a comprehensive approach to substantiating a system of indicators characterizing the business entities' economic efficiency in relation to environmental and social responsibility of business. This paper describes the models and techniques that are an integral part of modern management, as they can serve as key factors in achieving competitive advantage and sustainable growth. The authors emphasize the importance of a comprehensive approach to assessing the efficiency of enterprises, taking into account all key aspects of the modern management process, while the introduction of these methods is an important step for organizations seeking not only to survive but also to succeed in the face of rapidly changing market conditions.

It has been argued that corporate performance measurement systems, in addition to financial performance indicators, should also include indicators that measure the organization's impact on the environment and society. The study proves that stakeholders are increasingly interested in non-financial information about the organization's responsibility and sustainability, evaluate and incorporate this information into their decision-making process. The article offers a number of recommendations for substantiating the criteria and building a system of indicators for assessing activities in the field of sustainable development, taking into account the tasks of analysis: strategy development, monitoring, and interaction with stakeholders. The research develops a comprehensive approach to performance assessment that includes an analysis of financial, social and environmental indicators and takes into account the specifics of international markets.

The recommendations allow business entities to analyze the effectiveness of their sustainability strategy, external stakeholders to evaluate and make decisions, and owners and relevant authorized bodies to monitor their activities at various levels of management.

sustainable development, activity efficiency, economic efficiency, corporate social efficiency, environmental sustainability, efficiency assessment methods, key performance indicators, business model.

Одержано (Received) 26.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 06.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 65.011.12; 65.011.56 **JEL Classification: D81, M15**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).224-235

О.В. Хаджинова, проф., д-р екон. наук
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна
Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
О. В. Щепка, *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна

Забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства у цифровому середовищі

Публікацію присвячено дослідженню особливостей забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства у цифровому середовищі. Досліджуються завдання фахівців з економічної безпеки виробничого підприємства в сучасних умовах, які формуються під впливом ризиків, що пов'язані із конкурентним тиском, нестабільністю ринкової кон'юнктури, технологічними змінами, посиленням інформаційних ризиків та зростанням кіберзагроз в умовах цифрової трансформації діяльності. Метою публікації є встановлення переліку та ідентифікування специфічних аспектів і викликів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки виробничих підприємств у середовищі цифрової економіки, розробка ефективних підходів та інструментів для підвищення стабільності і стійкості підприємств.

Публікацію спрямовано на ідентифікацію новітніх ризиків цифрової економіки, що включають кіберзагрози, ризики цифровізації виробничих процесів, захист інтелектуальної власності та комерційної інформації; аналіз можливостей для забезпечення безпеки через впровадження цифрових технологій, таких як Blockchain, AI, IoT та Big Data, які можуть підвищити прозорість і захищеність внутрішніх процесів. Вивченню підлягають питання оцінювання ефективності поточних заходів забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової трансформації виробничої діяльності, визначення їхніх сильних і слабких сторін, розробка рекомендацій для підвищення адаптивності підприємств до цифрових загроз.

Сформовано рекомендації щодо запровадження інноваційних підходів до побудови системи економічної безпеки, таких як кіберстратегія, аналітика Big Data, автоматизоване управління ризиками. Управління ланцюгами поставок і захист конфіденційної інформації розглядаються з точки зору покладання у основу процесів забезпечення економічної безпеки комплексних та адаптивних систем захисту, які відповідають сучасним викликам і забезпечують стійкість діяльності підприємства в умовах стрімкої та всебічної цифрової трансформації. Обґрунтовано авторську позицію щодо напрямів наукових досліджень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки виробничих підприємств та допомоги їм адаптуватися до викликів цифрової економіки, де економічна стабільність багато в чому залежить від здатності до швидкої адаптації, проактивного реагування на ризики та інтеграції новітніх цифрових рішень.

економічна безпека, виробниче підприємство, ланцюги постачання, штучний інтелект, великі масиви даних, блокчейн, ризики діяльності, цифрове середовище

Постановка проблеми. Основні завдання фахівців з економічної безпеки виробничого підприємства (ЕБВП) полягають у захисті його діяльності від ризиків, що пов'язані із конкурентним тиском, нестабільністю ринкової кон'юнктури, технологічними змінами, посиленням інформаційних ризиків та зростанням кіберзагроз як наслідку цифрової трансформації діяльності. ЕБВП є критичним аспектом для забезпечення стабільної та ефективної діяльності в умовах постійно зростаючих зовнішніх і внутрішніх загроз. Таким чином, основними напрямами забезпечення ЕБВП є запобігання загрозам, які формуються як всередині, так і ззовні підприємства: по-перше, зовнішнім ризикам глобальних та локальних економічних криз, політичної нестабільності, коливання цін на ресурси, інтенсивної конкуренції на відкритих ринках; по-друге, кіберзагрози та ризики функціонування "розширених" цифрових віртуальних

© О.В. Хаджинова, Р.І. Жовновач, О. В. Щепка, 2024

підприємств, які є диджитальними клонами реальних, і потенційно підпадають під загрози кібератак будь-якого походження, витоку конфіденційної інформації, що може призвести до фінансових збитків, зупинки виробництва або втрати важливих даних; по-третє, інноваційна вразливість та критична залежність підприємств від "високих" технологій, особливо, якщо воно не має над ними належного контролю; по-четверте, загрози фінансовій стабільності, яка підпадає впливу ризиків неплатоспроможності, нестачі обігових коштів, специфічних проблем інвестування та кредитування; по-п'яте, ризикам застосування по відношенню до підприємства правових санкцій за недотримання регуляторних вимог щодо охорони навколишнього середовища, умов праці, стандартів якості тощо. Важливість забезпечення ЕБВП засобами стратегічного планування, запровадження ризик-менеджменту, управління фінансовими ресурсами, розвитку кадрового потенціалу та впровадження безпечних цифрових технологій полягає у можливості для виробничих підприємств оперативно реагувати на зміни і захищати власні активи в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження підкреслюють, що цифрова економіка суттєво змінює структуру загроз для підприємств, додаючи до їхнього переліку кіберризики та небезпеку інформаційних втрат. Збільшується роль інформаційної складової, оскільки цифровізація за умов розгортання Industry 4.0 охоплює всі бізнес-процеси ланцюга формування вартості підприємства – від виробництва до управління каналами постачання (Schwab K. [21]). Значні зміни відбуваються у зв'язку із впровадженням Інтернету речей (IoT) (Mattern F. & Floerkemeier C. [17]; Miorandi D., Sicari S., Pellegrini F., & Chlamtac I. [18]), можливостей машинного аналізу великих масивів даних (Big Data) (Schwarz T. [22]) та технологій блокчейн (Blockchain), які відкривають нові можливості для оптимізації, але одночасно потребують ефективних засобів захисту інформації. У публікації колективу авторів під керівництвом Atzori L. [6], Vermesan O. [25] розглядаються основні аспекти IoT, включаючи архітектуру, комунікаційні технології, виклики та перспективи, окреслюються базові концепції, які допомагають формувати подальші дослідження у цій галузі. Роботу колективу авторів Uckelmann D., Harrison M., Michahelles F. [24] присвячено вивченню архітектурних особливостей, питанням конфіденційності, безпеки та управління даними у середовищі IoT. При цьому автори пропонують комплексний підхід до розробки відповідної інфраструктури, описують послідовність створення IoT-мереж на прикладі виробничих підприємств. Технічним аспектам проблеми присвячено з'ясування ролі RFID (радіочастотної ідентифікації) як ключової технології, що використовується для ідентифікації та відстеження об'єктів як важливої частини IoT. Ці роботи не просто охоплюють ключові концепції, архітектурні моделі, приклади застосування та виклики, але є основою для дослідників, які працюють у дотичних сферах.

Численні наукові публікації свідчать про зростання значення штучного інтелекту (AI) для побудови систем ЕБВП. Алгоритми AI та методи аналітики Big Data дозволяють прогнозувати ризики, здійснювати моніторинг аномалій та оперативно реагувати на загрози. Це, зокрема, актуально для виявлення потенційних внутрішніх загроз, шахрайства або інших ризиків, що виникають у результаті взаємодії з Big Data. Так, Annosi M.C. та Foss N.J. [5], De Santis F. [10], Gershenfeld N. [13], кожен зі своєї точки зору, розглядають роль AI в бізнес-середовищі, зокрема його застосування для моніторингу ризиків та забезпечення ЕБВП, стверджуючи, що він може покращити управління ризиками і запобігти кризовим ситуаціям на підприємствах. У дописі De Santis F. [10] актуалізуються питання реалізації концепції ризик-менеджменту за допомогою AI в умовах Industry 4.0, обґрунтовуються засоби оптимізації процесів управління ризиками на виробничих підприємствах, забезпечення безпеки даних і

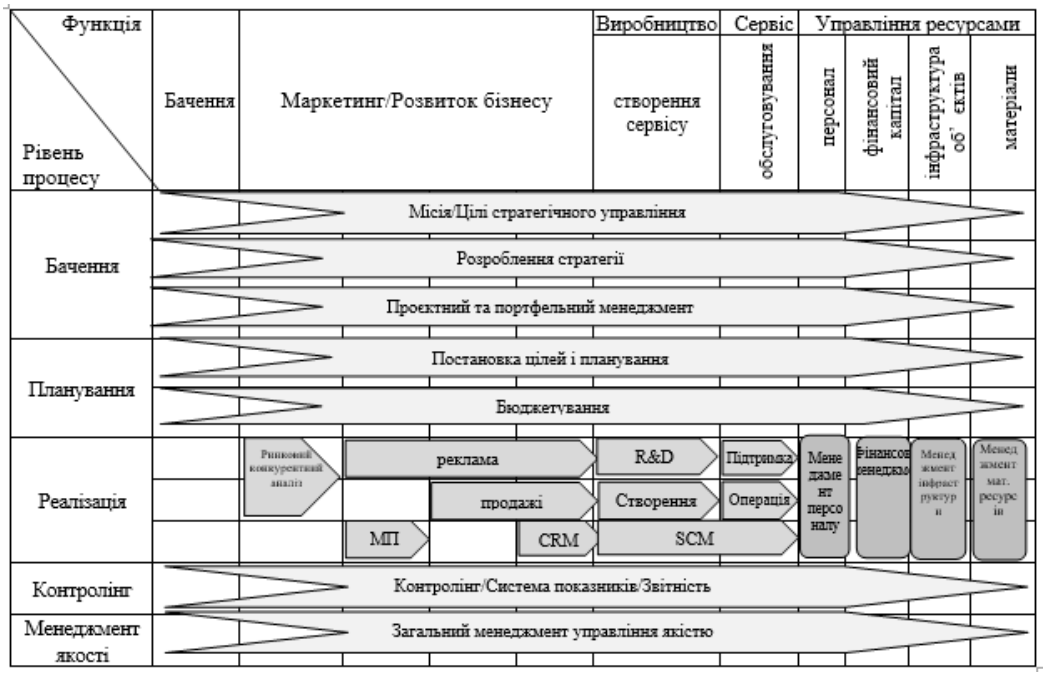
процесів. Творчий колектив Husain F. [14] описує методи машинного навчання (ML), що використовуються для забезпечення кібербезпеки у виробничих умовах, досліджує, як алгоритми ML здатні виявляти аномалії та відслідковувати підозрілу активність, що є важливим аспектом економічної безпеки. Роботи також містять підходи до проведення аналізу концепції прогнозного обслуговування, що використовує AI для мінімізації ризиків і підтримки безпеки на виробництві, показують, як алгоритми можуть передбачати збої обладнання, тим самим підвищуючи економічну безпеку та стабільність підприємства. Choi T.-M., Lambert J.H. [8] аналізують методи обробки масивів BigData, за допомогою яких AI може допомагати виявляти ризики та створювати економічно безпечне середовище на підприємстві. Ці публікації формують теоретичну та практичну базу для досліджень у сфері ЕБВП з використанням AI. Збільшення кількості та інтенсивності кібератак на виробничі підприємства змушує дослідників акцентувати увагу на кібербезпеці. В наукових роботах обговорюються методи захисту корпоративних мереж і збереження конфіденційної інформації від кібератак. Також підкреслюється необхідність багаторівневих систем захисту, включаючи шифрування даних, автентифікацію користувачів та контроль доступу. Питанням інтеграції децентралізованих блокчейн-технологій до системи управління ЕБВП присвячено останні роботи Mushtaq A. & Haq I.U. [19], колективу дослідників Wang M. [26], Sinha S. [23]. У роботах автори обговорюють роль блокчейну у забезпеченні безпеки в промисловості, аналізують, як децентралізовані мережі можуть підвищити надійність і захист даних, забезпечуючи прозорість і контроль за кожним етапом ланцюга постачання у контексті Індустрії 4.0, досліджують використання блокчейну та смарт-контрактів у ланцюгах постачання з метою забезпечення прозорості й достовірності інформації, що знижує ризики шахрайства і підвищує надійність взаємодії між постачальниками та виробниками. Спеціальні аспекти застосування блокчейну для захисту даних у промисловому IioT пов'язують з тим, як блокчейн може підтримувати децентралізовані системи довіри у виробничих процесах. Автори розглядають концепції "цифрового сліду", що дозволяють відслідковувати всі операції на виробництві, підвищуючи безпеку і довіру до системи, описують можливості технології у протидії кібератакам, забезпеченні цілісності даних, а також можливість швидкого виявлення потенційних загроз.

Частина дослідників акцентує увагу на важливості інтеграції ризик-менеджменту до процесів економічної діяльності підприємства. Це включає розробку моделей для ідентифікації ризиків (Lam J. [15], Power M. [20], Frame J.D. [12]), оцінки та управління ними (Crouhy M. [9]). Ефективне управління ризиками забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема, шляхом впровадження процедур реагування на інциденти. Ці публікації формують основу сучасного розуміння інтеграції ризик-менеджменту в управління виробничими підприємствами, сприяючи розвитку більш безпечних і стійких бізнес-процесів. Вони досліджують методи і принципи, які дозволяють підприємствам не лише знижувати ризики, а й використовувати управління ризиками як конкурентну перевагу. В оприлюднених результатах досліджень зазначається важливість захисту інтелектуальної власності та конфіденційної інформації, особливо в умовах, коли цифрові платформи використовуються для управління інноваційною діяльністю підприємств. Інструменти правового захисту, такі як патентування технологій, а також технічні заходи, включаючи контроль доступу до даних, є важливими складовими економічної безпеки в умовах цифрової трансформації. Таким чином, сучасні дослідження вказують на необхідність здійснення комплексного підходу до забезпечення ЕБВП, що включає інтеграцію цифрових технологій, управління кіберризиками, захист інтелектуальної власності та адаптацію до нових викликів

цифрової економіки.

Постановка завдання. Наукове дослідження здійснюється з метою з'ясування специфічних аспектів і викликів, пов'язаних із забезпеченням ЕБВП у цифровій економіці, а також розробки ефективних підходів та інструментів для підвищення стабільності і стійкості підприємств. Публікацію спрямовано на ідентифікацію новітніх ризиків цифрової економіки, що впливають на ЕБВП, включаючи кіберзагрози, ризики цифровізації виробничих процесів, захист інтелектуальної власності та комерційної інформації; аналіз нових можливостей для забезпечення безпеки через впровадження цифрових технологій, таких як Blockchain, AI, IoT та Big Data, які можуть підвищити прозорість і захищеність внутрішніх процесів. Підлягатимуть вивченню питання оцінювання ефективності поточних заходів забезпечення ЕБВП в умовах глобальної цифрової трансформації, визначення їхніх сильних і слабких сторін, а також розробки рекомендацій для підвищення адаптивності підприємств до цифрових загроз. Формулювання рекомендацій щодо інноваційних підходів до побудови ЕБВП в цифрову епоху, таких як кіберстратегія, аналітика Big Data, автоматизоване управління ризиками, управління ланцюгами поставок і захист конфіденційної інформації передбачається розглянути з точки зору покладання у основу процесів створення комплексних та адаптивних систем забезпечення економічної безпеки, які відповідають сучасним викликам і забезпечують стійкість діяльності підприємства в умовах стрімкої та всебічної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Виробнича корпорація, яка функціонує за новітніх умов розгортання цифрової економіки, протягом тривалого періоду використовує розгалужену системою зберігання даних, яка служить для різних цілей звітності та аналізу. Постійні зміни умов виробничої діяльності компанії вимагають переосмислення системи накопичення та зберігання масивів даних і майбутніх проектів у цьому середовищі. Для цього недостатньо просто аналізувати систему накопичення, зберігання та використання даних, оцінювати її архітектуру, якість інформації (рис. 1).



Примітки: МП – менеджмент продуктивності; R&D – досліджені та розробки; CRM – управління зв'язками з клієнтами; SCM – управління ланцюгами постачань

Рисунок 1 – Традиційна карта використання виробничої інформації епохи Industry 3.0

Джерело: складено авторами

Такий підхід був частково виправданий за умов здійснення підходу до інформації як другорядного виробничого ресурсу, формування масивів даних з метою супроводження і обслуговування процесів використання більш пріоритетних трудових, матеріальних та грошових ресурсів корпорації (рис. 1). У повній відповідності до традиційного екстенсивно-ресурсного підходу до використання виробничого потенціалу, на підприємствах здійснювалась класифікація ризиків та загроз такій діяльності.

Поточний перехід до реалій господарювання в умовах розгортання цифрової економіки практично не вплинув на особливості класифікації різновидів ризиків виробничої діяльності (табл. 1), проте суттєво підвищив рівень вимог до управління специфічними ризиками, що виникають у процесі налагодження ланцюгів формування вартості продукції корпорації, яка має можливість підвищити рівень їхнього контролю у тому числі, а інколи і виключно, за рахунок використання цифрових інтелектуальних платформ.

Таблиця 1 – Класифікація ризиків виробничої діяльності

Критерії	Класи ризику	Пояснення
Відхилення в результатах	Чисті (асиметричні)	Цільові відхилення можливі лише в одну сторону
	Спекулятивні (симетричні)	Позитивні та негативні цільові відхилення
Рівні прийняття рішень	Стратегічні	Становлять небезпеку для компанії в цілому та перешкоджають реалізації довгострокових, глобальних цілей
	Тактичні та операційні	Стосуються середньо- та короткострокових рішень
Тимчасовий контекст	Постійні ризики проти тимчасової схильності до ризиків	Ризики тісно пов’язані з поставленими цілями, що є актуальними на певний момент часу або період
Сфера дії рішення	Індивідуальні	Виражає ризик, пов’язаний з ізольованим рішенням
	Загальні	Містить ризик прийняття усієї сукупності рішень
Об’єкт потоку ресурсів, до яких відносяться ризики	Матеріальні, товарні, фінансові, інформаційні та юридичні	Відхилення від цілей можуть виникати у зв’язку з операційними потоками товарів, грошей, інформації та законних прав
Зв’язок між окремими ризиками	Незалежні	Окремі ризики не впливають один на одного
	Залежні	Існує залежність між ризиками, за якої необхідно розрізняти ефект підсилення від ефекту компенсації окремих ризиків
Походження ризиків	Ендогенні	Причини ризиків криються всередині компанії або всередині ланцюга постачань
	Екзогенні	Причини ризиків формуються у корпоративному середовищі діяльності або в середовищі мережі ланцюгів постачань
Корпоративна сфера, в які існують ризики	Продуктивність	Ризики, пов’язані з процесом виробничої діяльності компанії, закупівлею факторів виробництва та/або продажем продукції
	Фінанси	Результат діяльності у фінансовій сфері компанії, який служить для підтримки фізичних процесів виробництва

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [8-10; 16;20]

Отже, ми можемо класифікувати специфічні ризики виробничої діяльності, що пов’язані з подоланням загроз безперебійного налагодження ланцюгів постачань, інакше, ланцюгів формування вартості продукції корпорації в умовах розгортання цифрової економіки як асиметричні, стратегічні, постійні, загальні, змішані матеріально-інформаційні, залежні, екзогенні, пов’язані з продуктивною сферою

діяльності. Підходи до управління ризиками, що виникають у процесі налагодження ланцюгів постачань, визначаються цільовою спрямованістю елементів підходу та їхніми характерними особливостями (табл. 2). Цілісне управління ланцюгами постачань в режимі реального часу, відповідно, управління пов'язаними з цим ризиками в режимі on-line, у максимально повній мірі реалізується за можливості залучення до цього процесу інструментів відповідного програмного забезпечення складових елементів процесів електронного бізнесу (E-Business) – закупівель (E-Procurement), продажів (E-Commerce), торгівлі (E-Marketplace), електронного спілкування (E-Community) та кооперування (E-Company).

Таблиця 2 – Підходи до управління ризиками ланцюгів постачань у цифровому середовищі

Елемент підходу / Характерні особливості	Управління ризиками з орієнтацією на ланцюги постачань	Комплексний аналіз ризиків у ланцюгу постачань	Цілісне управління ризиками в ланцюзі постачань
Фокус процесу управління ризиками	Власна компанія		Ланцюг постачань
Співпраця в управлінні ризиками	–	З окремими компаніями-партнерами	З усіма компаніями-партнерами
Обмін інформацією про ризики	–	Нерегулярний, неформальний	Регулярний, офіційний, автоматичний
Інформаційна асиметрія щодо ризиків ланцюгів постачань	Висока	Середня	Незначна
Тип відносин між компаніями	Трансакційно орієнтований	Партнерство на основі підтвердженої довіри	
Фаза формування мережі	Побудова стосунків	Інтенсифікація стосунків	Налагодження співпраці
Спільні цілі та процеси планування	–	З обраною компанією-партнером	З усіма компаніями-партнерами
Інтенсивність довіри між компаніями	Незначна	Середня	Висока

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [8-10; 12; 15; 20]

Суцільне охоплення усього ланцюга бізнес-процесів виробничої корпорації засобами цифрової підтримки одночасно сприяє формуванню "поля ризиків" використання цифрових технологій у виробничій діяльності. Елементами цього поля є:

– кіберзагрози та атаки, за яких IoT, автоматизовані системи управління виробництвом (SCADA), хмарні технології можуть стати для зловмисників джерелом доступу до конфіденційних даних з подальшим збитковим втручанням у роботу виробничих ліній, транспортних ланок, завданні фізичних збитків обладнанню;

– витік даних і порушення конфіденційності збережених та оброблених їхніх масивів (як внутрішніх, так і клієнтських) з загрозою подальшого потрапляння до конкурентів або використання для шахрайства;

– залежність інфраструктури та безпеки, хмарних платформ і програмного забезпечення, що надаються зовнішніми компаніями, від сторонніх постачальників та технологій, що може стати причиною збоїв у роботі сервісів;

– технологічних збоїв та використання ненадійних систем, що можуть виходити з ладу через технічні збої, проблеми з інтернет-з'єднанням або несумісність систем з можливими зупинками виробничих процесів і значними фінансовими збитками;

– проблеми з захистом IoT-пристроїв, що використовується для моніторингу і контролю бізнес-процесів на виробництві, які не мають належного рівня захисту, що робить їх легкою ціллю для хакерів;

– невідповідність практичних навичок персоналу високим вимогам до рівня знань і навичок у сфері кібербезпеки та управління сучасними технологіями, що може призвести до помилок або недостатнього використання систем.

Загальною умовою забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства у цифровому середовищі є зміна стратегічного підходу до використання інформації як допоміжного ресурсу виробничої корпорації (рис. 2)

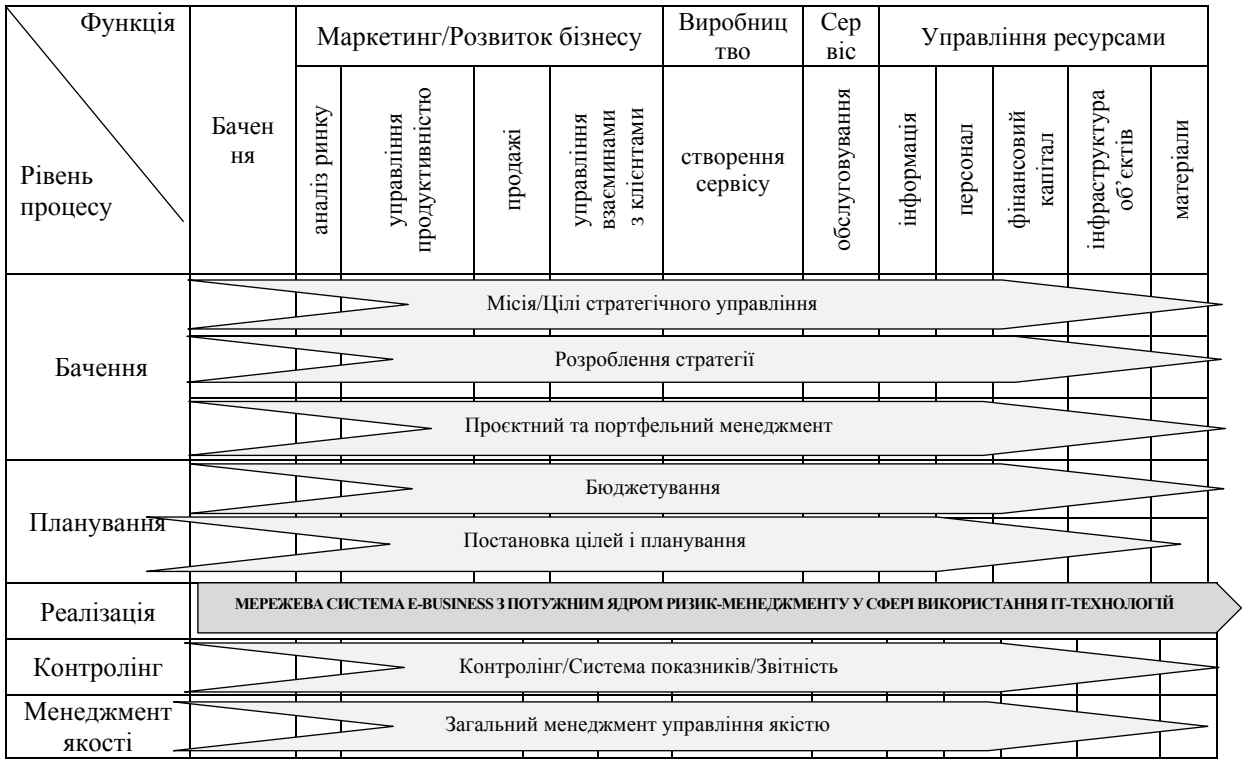


Рисунок 2 – Управління інформаційними ресурсами виробничої корпорації епохи Industry 4.0

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1-4; 7; 11]

Технічними способами запобігання ризикам безперебійного протікання бізнес-процесів ланцюгів постачань виробничої корпорації виступають:

1. Впровадження та інтеграція до системи кібербезпеки сучасних засобів: *брандмауерів* – систем на основі програмного або апаратного забезпечення, які є своєрідним "посередником" між безпечними та неперевіреними мережами, а також їх частинами, які поєднують функції пакетних фільтрів, фільтру стану з'єднання, фільтру інформації за допомогою усіх рівнів моделі OSI (Open Systems Interconnection), інших вбудованих додаткових систем безпеки – віртуальних приватних мереж (VPN), систем запобігання та виявлення вторгнень (IPS/IDS); *антивірусного програмного забезпечення* – спеціальних програм для знаходження комп'ютерних вірусів, не бажаних або шкідливих програм загалом, відновлення заражених (модифікованих) такими програмами файлів, а також для профілактики (запобігання) зараження модифікацій файлів чи операційної системи шкідливим кодом. Важливо також мати регулярне оновлення ПЗ та здійснювати моніторинг систем у реальному часі (сканування файлів і програм; сканування комп'ютера за потребою; сканування інтернет-трафіку; сканування електронної пошти; захист від атак ворожих веб-вузлів; відновлення пошкоджених файлів).

2. Засоби *шифрування* (перетворення інформації в незрозумілі символи за допомогою математичного процесу, управління паролями) та *контролю доступу до баз даних* (на основі забезпечення вимог тріади безпеки – конфіденційності (confidentiality), цілісності (integrity), доступності (availability)), захист стільникових мереж на основі регістрів HLR (домашнього регістру місцеперебування) та VLR (регістру активних візитерів), що дозволяють здійснювати шифрування конфіденційних матеріалів і обмежувати доступ до них, тим самим знижувати ризик несанкціонованого використання. Слід також використовувати багаторівневу автентифікацію (multifactor authentication, MFA) та регулярні перевірки безпеки доступу в Amazon Web Services (AWS).

3. Створення резервних копій даних та планів на випадок аварій, плану програмного відновлення даних з фізичного сервера як окремого апаратного пристрою після збоїв, дозволяють оперативно відновити виробництво в разі втрати інформації або технічних проблем. Для цього може бути використано виділене обладнання для стійкості до відмов (дзеркальні жорсткі диски RAID); віртуалізація серверів; запасні сервери (failover); віддалене резервне копіювання (offsite backup); планування та тестування відновлень.

4. Зменшення залежності від сторонніх постачальників за рахунок врахування їхньої репутації в сфері безпеки, розроблення стратегію управління ризиками, пов’язаними з їхніми послугами (наприклад, укладення договорів з чіткими умовами щодо кібербезпеки та технічної підтримки).

5. Навчання персоналу та підвищення обізнаності співробітників з питань кібербезпеки, зокрема щодо розпізнавання фішингових атак та правильного поводження з конфіденційною інформацією.

6. Контроль і аудит IoT-пристроїв, що супроводжується ретельним контролем їх безпеки, включаючи встановлення надійних паролів, регулярне оновлення прошивок, і обмеження доступу до них.

Практичне використання стратегічних підходів у поєднанні з технічними засобами забезпечення ЕБВП у цифровому середовищі є надзвичайно важливим фактором забезпечення стійкості ланцюгів постачань.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах цифрової економіки забезпечення економічної безпеки підприємства набуває нових характеристик та вимог, оскільки інформаційні та комунікаційні технології кардинально змінюють традиційні підходи до бізнес-процесів. Основні особливості діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства в таких умовах включають:

1. Кібербезпеку як ключовий компонент економічної безпеки, що забезпечує захист від потенційних загроз цифровим системам і інформації підприємства. У цифровій економіці кожен аспект діяльності може стати вразливим до кібератак, від яких слід захищати фінансові операції, персональні дані клієнтів і співробітників, комерційні таємниці та інші важливі активи. Застосування багаторівневого захисту, шифрування даних, управління доступом та постійний моніторинг є обов’язковими для уникнення зловмисних дій та зламу даних.

2. Використання ШІ та аналітики Big Data дозволяють відстежувати й аналізувати великі обсяги інформації, що створює можливості для оперативного моніторингу ринкових змін, поведінки клієнтів і потенційних загроз. Аналітика даних дає змогу підприємствам прогнозувати ризики та загрози, а також моделювати різні сценарії розвитку подій. Це допомагає формувати проактивні стратегії та забезпечувати безперервність діяльності.

3. Інтеграція блокчейн-технологій для прозорості операцій створює нові можливості для економічної безпеки, забезпечуючи прозорість транзакцій та захист даних від несанкціонованих змін. Це особливо важливо для підприємств із довгими ланцюгами постачання, де кожна операція потребує підтвердження та захисту. Використання блокчейн-технологій дозволяє скоротити шахрайство, підвищити довіру між партнерами та мінімізувати ризики витоку інформації.

4. Адаптація до швидких змін і ризиків цифрового середовища. У цифровій економіці зміни відбуваються швидше, ніж у традиційних бізнес-моделях, що вимагає від підприємств готовності до швидкого реагування на нові загрози та адаптації до змін. Корпорації все частіше застосовують гнучкі підходи до управління та прийняття рішень, щоб миттєво відповідати на зміни у зовнішньому середовищі. Окрім того, виникає потреба у постійному вдосконаленні навичок співробітників для роботи з новими технологіями безпеки, а також у швидкому навчанні для підтримання конкурентоспроможності в умовах постійної цифровізації.

5. Економічна безпека в умовах мережевих структур та віддаленої роботи залежить від можливості уникнення нових загроз для підприємств через розширення віддаленої роботи та мережевих структур. У таких умовах економічна безпека підприємства залежить від захищеності каналів зв'язку, які використовують співробітники, і доступу до корпоративних систем. Підприємства повинні враховувати ризики витоку інформації через віддалені підключення, забезпечувати безпеку підключень VPN, а також застосовувати спеціальні політики безпеки для дистанційної роботи.

6. Інноваційні стратегії управління ризиками, орієнтовані на профілактику та попередження загроз, передбачають впровадження аналітичних систем, які дозволяють ефективно управляти фінансовими, операційними та стратегічними ризиками. Управління ризиками у цифровій економіці є комплексним процесом, що передбачає використання автоматизованих систем для контролю за операціями, управління фінансовими потоками та моніторингом змін у реальному часі.

Перспективні напрями наукових досліджень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки охоплюють кілька ключових аспектів, що визначають особливості сучасних цифрових ризиків і можливостей для захисту економічних інтересів. Основні з них включають: по-перше, дослідження інноваційних рішень для кіберзахисту, що враховують постійно зростаючу кількість і складність кіберзагроз, включає створення багаторівневих і самонавчаючих систем захисту, що використовують AI і ML для виявлення та запобігання кібератакам у реальному часі, вивчення питань захисту даних у розподілених мережах та хмарних обчисленнях, зокрема підходів до забезпечення безпеки віддалених робочих місць та захисту критично важливих даних; по-друге, впровадження блокчейн-технологій для економічної безпеки, що мають забезпечити прозорість та відстеження транзакцій, знизити ризик шахрайства та економічних злочинів за рахунок використання смарт-контрактів у ланцюгах постачання та фінансових операціях як засобу підвищення захисту від несанкціонованих дій і покращення прозорості в бізнес-операціях; по-третє, прогнозування та управління ризиками за допомогою Big Data та AI для виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях, завчасного відстеження ринкових змін, поведінки конкурентів і фінансових показників, що є критичними для економічної безпеки, розроблення моделей для автоматичного прийняття рішень щодо ризиків, що дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищ; по-четверте, у напрямі досліджень інтернету речей (IoT) та управління безпекою в умовах мережевих виробництв – покращення контролю над обладнанням, моніторинг операцій і запобігання аварійним ситуаціям, при цьому особлива увага приділяється забезпеченню

безпеки даних у мережевих виробничих структурах та захисту інформації про внутрішні процеси підприємства, вивченню особливостей захисту IoT-пристроїв і сенсорних мереж, які можуть бути вразливими до кібератак, що здатні впливати на операційну діяльність і безпеку; по-п'яте, у напрямі розробки концепцій цифрового суверенітету та незалежності, захисту підприємств і національних економік від зовнішнього контролю над їхніми цифровими системами, що особливо актуально для захисту економічної інформації і забезпечення незалежності від зовнішніх IT-сервісів та постачальників, дослідження можливостей локалізації критичних IT-систем для забезпечення захисту від ризиків, пов'язаних із залежністю від міжнародних постачальників програмного та апаратного забезпечення; по-шосте, адаптація до регуляторних змін і правових аспектів цифрової безпеки з акцентом на дослідженні правових аспектів забезпечення адаптації до міжнародних стандартів захисту даних і кібербезпеки, створенні механізмів для захисту прав власності на інформаційні активи, а також захисті персональних і комерційних даних відповідно до регуляторних вимог; по-сьоме, розроблення рекомендацій для підприємств щодо дотримання нових регуляторних стандартів цифрової безпеки, а також створення адаптивних систем управління ризиками.

Перераховані напрями наукових досліджень можуть суттєво підвищити рівень ЕБВП та допомогти їм адаптуватися до викликів цифрової економіки, де економічна стабільність багато в чому залежить від здатності до швидкої адаптації, проактивного реагування на ризики та інтеграції новітніх цифрових рішень.

Список літератури

1. Вєрсанова Г.А., Ксенофонтов Д.В., Савенчук І.С. Механізми підвищення рівня економічної безпеки підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Східноєвропейського університетуекономіки і менеджменту.* Вип. № 2 (32), 2024 С. 145-137. URL: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-010.
2. Жовновач Р.І., Петленко Т.Г., Орлова А.А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №1. С. 18-23. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-2.
3. Кравченко М.С., Погорелов В.М., Будагян А.С. Цифрові технології управління ланцюгом постачань та підвищення конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024, №11(44). С. 126-137. URL:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).145-156.
4. *Хаджинова О.В., Савенчук І.С., Хаджинова М.С.* Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024, №11(44). С. 126-137. URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).126-137.
5. Annosi M.C., Foss N.J. Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment. *Procedia Computer Science*. 2020. 167(1). P. 2200-2210. URL: https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.272.
6. Atzori L., Iera A., Morabito G. (2010) The Internet of Things: A Survey. *Computer Network*s. 2010. Volume 54. Issue 15. P. 2787-2805. DOI: 10.1016/j.comnet.2010.05.010.
7. Bath J., Winkler K. Hybrid Work. 1., Auflage. 2023. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. 280 s.
8. Choi T.-M., Lambert J.H. Advances in Risk Analysis with Big Data. *Risk Analysis.* 2017. 37(8). P. 1435-14442. URL: https://doi.org/10.1111/risa.12859.
9. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. 2006. 414 p.
10. De Santis F. Artificial Intelligence for Risk Management. *Artificial Intelligence in Accounting and Auditing.* 2024. P. 139-154. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-71371-2_6.
11. Erlhofer S. Suchmaschinen Optimierung. Das umfassende Handbuch. 11., aktualisierte Auflage. Rheinwerk Verlag GmbH, Bonn. 2023. 1232 s.
12. Frame J.D. Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers. The Jossey-Bass business & management series 2003. 288 p.
13. Gershenfeld N. When Things Start to Think. Henry Holt and Company. 1999. 225 p.
14. Husain F., Husain R., Hassan S.A., Hossain E. at al. Machine Learning in IoT Security: Current Solutions and Future Challenges. *IEEE Communications Surveys & Tutorials.* 2020. Volume 22. Issue 3. P. 1686-1721. URL: https://doi.org/10.1109/COMST.2020.2986444.

15. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. 2014. 476 p. URL: https://doi.org/10.1002/9781118836477.
16. Malakhovskyi Y., Gamaliy V., Zhovnovach R., Kulazhenko V, Cherednichenko M. Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects. *Journal of Entrepreneurship Education.* 2019. Vol. 22. Issue 1, P. 127-133. URL: https://www.abacademies.org/articles/Assessment-of-the-risks-of-entrepreneurship-1528-2651-22-S1-351.pdf (дата звернення 24.10.2024).
17. Mattern F., Floerkemeier C. (2010). From the Internet of Computers to the Internet of Things. *From Active Data Management to Event-Based Systems and More. Lecture Notes in Computer Science* / Sachs, K., Petrov, I., Guerrero, P. (eds). Vol 6462. Springer, Berlin, Heidelberg. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-17226-7_15.
18. Miorandi D., Sicari S., Pellegrini F., Chlamtac I. Internet of Things: Vision, Applications and Research Challenges. *Ad Hoc Networks.* 2012. Volume 10. Issue 7. P. 1497-1516. URL: https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2012.02.016.
19. Mushtaq A., Haq I.U. Implications of Blockchain in Industry 4.O. *International Conference on Engineering and Emerging Technologies (ICEET)*. 2019. URL: https://doi.org/10.1109/CEET1.2019.8711819
20. Power M. Risk Management and Corporate Governance. OECD. 2014. 90 p.
21. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Penguin Group. 2016. 192 p.
22. Schwarz T. (Hrsg). Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache. 1. Auflage. Freiburg, München: Haufe Gruppe. 2015. 324 s.
23. Sinha S. Blockchain for Enhancing IoT Privacy and Security. *International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technolog*y. 2024. 12(2). 106-110. URL: https://doi.org/10.55524/ijircst.2024.12.2.18
24. Uckelmann D., Harrison M., Michahelles F. Architecting the Internet of Things. 2011. Springer. 384 p.
25. Vermesan O., Friess P. Enabling Things to Talk: Designing IoT Solutions with the IoT Architectural Reference Model. Springer. 2013. Springer. 359 p.
26. Wang M., Wu Y., Chen B., Evans M. Blockchain and Supply Chain Management: A New Paradigm for Supply Chain Integration and Collaboration. *OSCM Publication*s. 2021. Volume 14. Issue 1. URL: https://doi.org/10.31387/ oscm0440290.

References

1. Versanova H., Ksenofontov D., & Savenchuk I. (2024). Mechanisms for increasing the level of economic security of enterprises. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu.* 2 (32), 145-137. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-010.
2. Zhovnovach, R.I., Petlenko, T.G., & Orlova, A.A. (2024). Enterprise management technologies in the management system. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky,* 1, 18-23. [in Ukrainian].https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-2.
3. Kravchenko M.S., Pogorelov V.M., & Budahian A.S. (2024). Digital supply chain management technologies and increasing the competitive potential of a manufacturing enterprise. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky.* 11(44)., 145-156. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).145-156.
4. Khadzhinova O.V., Savenchuk I.S. & Khadzhinova M.S. (2024). Transformation of business processes of industrial enterprises in the context of digitalization. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky.* 11(44)., 126-137. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).126-137.
5. Annosi, M.C., & Foss, N.J. (2020**).** Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment. *Procedia Computer Science,* 167(1), 2200-2210. [In English]. https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.272.
6. Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A Survey. *Computer Network*s, 54, 15, 2787-2805. [In English]. https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010.
7. Bath, J., & Winkler, K. (2023). *Hybrid Work*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group [In English].
8. Choi, T.-M., & Lambert, J.H. (2017). Advances in Risk Analysis with Big Data*. Risk Analysis*. 37(8), 1435-14442. [In English]. https://doi.org/10.1111/risa.12859.
9. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006). *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill Professional [In English].
10. De Santis, F. (2024). Artificial Intelligence for Risk Management. *Artificial Intelligence in Accounting and Auditing,* 139-154. [In English]. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71371-2_6 .
11. Erlhofer, S. (2023). *Suchmaschinen Optimierung. Das umfassende Handbuch*. Rheinwerk Verlag GmbH, Bonn. [In German].

12. Frame, J.D. (2003). *Managing Risk in Organizations: A Guide for Manager.* The Jossey-Bass business & management series. [In English].
13. Gershenfeld, N. (1999). *When Things Start to Think*. Henry Holt and Company [In English].
14. Husain, F., Husain, R., Hassan, S.A., Hossain, E. at al. (2020). Machine Learning in IoT Security: Current Solutions and Future Challenges. *IEEE Communications Surveys & Tutorials, 22, 3, 1686-172*. [In English].https://doi.org/10.1109/COMST.2020.2986444.
15. Lam, J. (2014)**.** *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* [In English]. https://doi.org/10.1002/9781118836477.
16. Malakhovskyi, Y., Gamaliy, V., Zhovnovach, R., Kulazhenko, V, & Cherednichenko, M. (2019). Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects. *Journal of Entrepreneurship Education,* 22, 1S, 127-133. https://www.abacademies.org/articles/Assessment-of-the-risks-of-entrepreneurship-1528-2651-22-S1-351.pdf [In English].
17. Mattern, F., & Floerkemeier, C. (2010). *From the Internet of Computers to the Internet of Things. From Active Data Management to Event-Based Systems and More. Lecture Notes in Computer Science* / Sachs, K., Petrov, I., & Guerrero, P. (eds), 6462. Springer, Berlin, Heidelberg. [In English]. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17226-7_15.
18. Miorandi, D., Sicari, S., Pellegrini, F., & Chlamtac, I. (2012). Internet of Things: Vision, Applications and Research Challenges. *Ad Hoc Networks,* 10, 7, 1497-1516. [In English]. https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2012.02.016.
19. Mushtaq, A., & Haq, I.U. (2019). Implications of Blockchain in Industry 4.O. *International Conference on Engineering and Emerging Technologies (ICEET)*. [In English]. https://doi.org/10.1109/CEET1.2019.8711819.
20. Power, M. (2014). *Risk Management and Corporate Governance*. OECD [In English].
21. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Penguin Group [In English].
22. Schwarz, T. (Hrsg). (2015). *Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache*. Freiburg, München: Haufe Gruppe [In English].
23. Sinha, S. (2024). Blockchain for Enhancing IoT Privacy and Security. *International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology*, 12(2), 106-110. [In English]. https://doi.org/10.55524/ijircst.2024.12.2.18.
24. Uckelmann, D., Harrison, M., & Michahelles, F. (2011). *Architecting the Internet of Things* [In English].
25. Vermesan, O., & Friess, P. (2013). *Enabling Things to Talk: Designing IoT Solutions with the IoT Architectural Reference Model*. Springer [In English].
26. Wang, M., Wu, Y., Chen, B., & Evans, M. (2021). Blockchain and Supply Chain Management: A New Paradigm for Supply Chain Integration and Collaboration. *OSCM Publications*, 14, 1. [In English]. http://doi.org/10.31387/ oscm0440290/

Olena Khadzhynova, Professor, Doctor of Economic Sciences
State Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine
Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor of Economic Sciences
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Oleksandr Shchepka, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State Higher Educational Institution "Priazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine

Ensuring the Economic Security of a Manufacturing Enterprise in the Digital Environment

The article is devoted to the study of the features of ensuring the economic security of a manufacturing enterprise in the digital environment**.** The study examines the tasks of economic security specialists in manufacturing enterprises under modern conditions, shaped by risks associated with competitive pressure, market instability, technological changes, increasing information risks, and growing cyber threats amid the digital transformation of business operations.The purpose of the publication is to establish a list and identify specific aspects and challenges related to ensuring the economic security of industrial enterprises in the digital economy environment, to develop effective approaches and tools to improve the stability and sustainability of enterprises.

The publication is aimed at identifying the latest risks of the digital economy, including cyber threats, risks of digitalization of production processes, protection of intellectual property and commercial information; analysis of opportunities to ensure security through the implementation of digital technologies such as Blockchain, AI, IoT, and Big Data, which can increase the transparency and security of internal processes. The study addresses the assessment of the effectiveness of current economic security measures in the context of the digital transformation of manufacturing activities, identifying their strengths and weaknesses, and developing recommendations to enhance enterprises' adaptability to digital threats.

Recommendations have been developed for the introduction of innovative approaches to building an economic security system, such as cyber strategy, Big Data analytics, and automated risk management. Supply chain management and the protection of confidential information are considered from the perspective of integrating comprehensive and adaptive security systems into economic security processes. These systems address modern challenges and ensure the resilience of enterprises in the face of rapid and extensive digital transformation. The author's position is substantiated regarding the directions of scientific research in the field of ensuring the economic security of enterprise in the digital economy, aimed at increasing the level of economic security of industrial enterprises and help them adapt to the challenges of the digital economy, where economic stability largely depends on the ability to quickly adapt, proactively respond to risks and integrate the latest digital solutions

economic security, supply chains, artificial intelligence, Big Data, blockchain, risks of activities in the digital environment

Одержано (Received) 24.10.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 331.1:004.8:005.3 **JEL Classification: M19, O39**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).237-243

Т.І. Грінка, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Інноваційні підходи до корпоративного управління в Україні: вплив штучного інтелекту та використання розвідувальних аналітичних інструментів

Стаття присвячена вивченню переваг та викликів, з якими стикаються компанії при впровадженні інноваційних технологій. Метою дослідження є аналіз впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління в Україні, а також розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності управлінських процесів, адаптації до нестабільного середовища та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Досліджено, як штучний інтелект допомагає оптимізувати бізнес-процеси, покращити прийняття рішень і персоналізувати послуги для клієнтів. Беручи до уваги сучасні тенденції у корпоративному управлінні, проведено SWOT-аналіз використання штучного інтелекту в діяльності підприємств корпоративного типу. У статті також висвітлено важливість підготовки персоналу та інтеграції нових технологій у вже існуючі структури. Зазначено, що для успішного впровадження технологій потрібно: проведення аудиту внутрішніх процесів для визначення потреб у автоматизації та аналітиці; визначення цілей і стратегій; вибір інструментів і технологій; побудова інфраструктури даних; інтеграція ШІ в корпоративні процеси; розвиток компетенцій персоналу; управління змінами; дотримання норм захисту даних; розробка механізмів регулярного моніторингу ефективності впроваджених рішень. Обґрунтовано, що для того, щоб інноваційні підходи, зокрема, використання штучного інтелекту та аналітики, мали позитивний вплив на розвиток корпоративного управління, в дослідженні зроблені висновки про необхідність забезпечення комплексного підходу, що включає не лише технологічні інвестиції, але й стратегічне управління змінами, розвиток компетенцій співробітників та належне регулювання з боку держави.

Визначено перспективи подальших досліджень у галузі етики використання ШІ, а також розвитку нових технологічних платформ. Стаття підкреслює важливість врахування специфічних потреб українських компаній при адаптації до цифрових змін. Загалом, дослідження сприяє розумінню того, як інноваційні підходи можуть підвищити ефективність корпоративного управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

корпоративне управління, штучний інтелект, розвідувальні аналітичні інструменти, інноваційні підходи, управлінські процеси

Постановка проблеми: Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком технологій і зростанням значущості штучного інтелекту (ШІ) у прийнятті управлінських рішень. У сучасних умовах глобальної конкуренції використання розвідувальних аналітичних інструментів дає змогу компаніям підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та приймати стратегічно важливі рішення на основі даних. В українських реаліях, коли бізнес часто стикається з нестабільністю, впровадження ШІ та аналітичних інструментів може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, прозорості корпоративного управління та адаптації до змін середовища.

Вплив штучного інтелекту (ШІ) та використання розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління має глибокі наукові та практичні зв'язки, що відображаються в кількох аспектах: розробка нових методів збору, аналізу та інтерпретації великих обсягів даних (bigdata) є важливою науковою задачею (ШІ дозволяє з точністю передбачати тренди, які можуть впливати на стратегічне управління компанією); розвідувальні інструменти на основі ШІ допомагають оптимізувати рішення на основі прогнозів; розвідувальні аналітичні інструменти на основі ШІ здатні виявляти тенденції в діяльності конкурентів, аналізувати їхні стратегії

© Т.І. Грінка, 2024

та запропонувати можливі шляхи для адаптації до цих змін; ШІ дозволяє виявляти потенційні ризики в різних сферах, від фінансів до репутаційних загроз, і здійснювати необхідні коригування в стратегії компанії. В результаті, наукові та практичні завдання взаємодіють, оскільки наукові дослідження розробляють нові методи й інструменти, які на практиці застосовуються для підвищення ефективності корпоративного управління та стратегічного планування в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці приділяють значну увагу питанням впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на різні види діяльності підприємств, можливості інтегрування їх в процеси управління підприємствами: використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на управління корпораціями у контексті сталого розвитку досліджується авторами Завражний К. [1],Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко[7]; можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств відображені в працях Кузьомко В., Бурангулова В.[2], Лісова Р. [3], Нікітін Ю., Кульчицький О.[5], Смоляк Ю., Холодницька А.[6]; інноваційний аспект та потенціал штучного інтелекту детально окреслений у Несенюк А. [4].

Водночас, подальшого ґрунтовного розгляду, в контексті заявленої тематики, потребують невирішені аспекти досліджень за такими напрями: недостатність емпіричних даних, адаптація корпоративного управління до нестабільного середовища, розробка рекомендацій щодо впровадження інновацій.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління в Україні та обґрунтування рекомендацій для їх подальшого впровадження в діяльність українських корпорацій.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та аналітичні інструменти, стали важливими інструментами для модернізації корпоративного управління в усьому світі, і Україна не є винятком.

Згідно з дослідженнями глобальних консалтингових компаній, таких як McKinsey або Deloitte, близько 30-40% компаній у країнах, що розвиваються, включаючи Україну, починають інтегрувати ШІ в корпоративне управління для аналізу великих даних, автоматизації рутинних процесів та підвищення ефективності бізнес-рішень[4].

В Україні процес впровадження ШІ та аналітики в корпоративне управління лише набирає популярності, однак навіть на цьому етапі вже можна відзначити основні тенденції цих технологій для українських підприємств:

1. Компанії, які впроваджують технології ШІ, спостерігають за зменшенням часу на виконання рутинних завдань (наприклад, автоматизація обробки даних, управління запасами чи взаємодії з клієнтами). Зазначене дозволяє скоротити операційні витрати та підвищити загальну продуктивність;

2. Використання аналітичних інструментів дає змогу компаніям отримувати більш точні прогнози щодо попиту, поведінки споживачів і ринкових тенденцій. Це сприяє більш обґрунтованим і ефективним управлінським рішенням, що зменшує ризики та підвищує конкурентоспроможність.

3. Покращення персоналізації послуг та продуктів. Завдяки ШІ компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності. Це особливо важливо для компаній, які працюють у сфері послуг або електронної комерції.

4. Інноваційні підходи дозволяють компаніям швидше реагувати на зміни на ринку або зовнішнє середовище, оптимізуючи бізнес-процеси в реальному часі та даючи можливість швидко адаптуватися до нових умов.

5. Оптимізація ресурсів і ефективність - ШІ дозволяє оптимізувати використання ресурсів, наприклад, в управлінні ланцюгами постачання або в енергетичній ефективності. Це призводить до зменшення витрат і більш ефективного використання наявних ресурсів.

6. Застосування ШІ в забезпеченні кібербезпеки дозволяє оперативно виявляти загрози, знижуючи ризики витоків або втрат даних. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли дані стають важливим активом компанії.

7. Зростання впливу на міжнародні ринки, а саме: використання новітніх технологій дозволяє компаніям збільшувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, оптимізуючи виробничі процеси та впроваджуючи інновації, які дозволяють виходити на нові ринки або залучати нових клієнтів.

8. Згідно з дослідженням, інтеграція ШІ в корпоративний бізнес може покращити його сталість, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та сприяння соціально-економічному розвитку [1, 7].

Окреслені тенденції демонструють загальний напрямок, в якому рухаються компанії України, що впроваджують новітні технології, створюючи додаткові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У ході дослідження було опитано 598 директорів корпорацій, які вже інтегрували штучний інтелект (ШІ) та аналітичні системи у свою роботу. Результати анкетування свідчать про значні переваги та виклики, пов'язані з їхнім використанням.

Основні результати опитування такі: 82% респондентів відзначили, що використання ШІ допомогло покращити ефективність бізнес-процесів, зокрема автоматизацію рутинних завдань та оптимізацію робочого часу; 74% керівників зазначили зростання доходів компаній на 15-20% завдяки впровадженню аналітичних платформ для прогнозування продажів та аналізу клієнтських даних; 68% опитаних підтвердили зменшення операційних витрат у середньому на 12%, зокрема через оптимізацію ланцюгів постачання; 55% респондентів вказали на підвищення якості прийняття рішень завдяки аналітичним інструментам, які дозволяють отримувати детальний аналіз ризиків та можливостей у реальному часі; 39% керівників відзначили виклики, пов’язані з впровадженням ШІ, такі як складність інтеграції з існуючими системами та необхідність перенавчання персоналу. Отже, більшість респондентів високо оцінили вплив ШІ та аналітики на ефективність роботи компаній, але зазначили потребу в належному управлінні змінами для досягнення максимального результату.

Варто підкреслити, що велике значення, на думку автора, при дослідженні впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління в Україні, мають декілька факторів:

- тип і масштаб компанії: для великих компаній результат може бути вищим завдяки масштабам впровадження;
- рівень розвитку технологій: якщо компанія вже має базову технологічну інфраструктуру, впровадження нових інструментів може дати швидший результат;
- досвід і кваліфікація персоналу: чим вищий рівень підготовки співробітників, тим ефективнішим буде впровадження;
- економічні та зовнішні умови: нестабільність економіки або відсутність доступу до ресурсів можуть знизити ефективність технологій.

Результати проведеного SWOT-аналізу використання штучного інтелекту в діяльності підприємств корпоративного типу відображений в табл 1.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз використання штучного інтелекту у корпоративному управлінні в українських корпораціях

Сильні сторони (Strengths) - підвищення точності управлінських рішень завдяки аналізу великих обсягів даних; - автоматизація рутинних завдань, що дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів; - збільшення швидкості обробки інформації та реакції на зміни ринку; - можливість персоналізації послуг та підвищення задоволеності клієнтів; - оптимізація бізнес-процесів для досягнення більшої ефективності.	2. Слабкі сторони (Weaknesses) Слабкі сторони (Weaknesses): - недостатня обізнаність та компетенція персоналу у сфері ШІ; - високі витрати на впровадження та адаптацію технологій; - обмежений доступ до якісних даних та недостатня їх структурованість; - відсутність системної нормативно-правової бази для регулювання впровадження ШІ; - складність інтеграції ШІ у вже існуючі системи управління.
3. Можливості (Opportunities): - створення конкурентних переваг на ринку через інноваційність управлінських підходів; - вихід на міжнародні ринки завдяки використанню передових технологій; - розвиток партнерських відносин з провідними технологічними компаніями; - стимулювання розвитку галузі через державні ініціативи та грантові програми; - зростання інтересу до інновацій серед українських підприємців; - покращення сталості корпоративного бізнесу.	4. Загрози (Threats): - нестабільність економічного середовища та обмежене фінансування бізнесу; - високі ризики кіберзагроз та порушення конфіденційності даних; - швидкий розвиток технологій, що може призвести до морального старіння вже впроваджених рішень; - нерівномірний рівень технологічного розвитку регіонів України; - опір змін серед персоналу та керівництва через страх перед невідомим або скороченням робочих місць.

Джерело: розроблено автором

Беручи до уваги сучасні тенденції та виклики у корпоративному управлінні, пропоновано декілька ключових рекомендацій щодо впровадження штучного інтелекту (ШІ) та розвідувальних аналітичних інструментів у діяльність українських корпорацій:

1. Оцінка готовності організації (необхідність проведення аудиту внутрішніх процесів для визначення потреб у автоматизації та аналітиці; необхідність оцінки цифрової зрілості компанії: наявність даних, інфраструктури, технічних компетенцій);

2. Визначення цілей і стратегій (формулювання чітких бізнес-цілей, які ШІ та аналітика допоможуть досягти (наприклад, оптимізація витрат, покращення клієнтського досвіду, прогнозування ринкових ризиків); інтегрування ШІ у загальну корпоративну стратегію, зважаючи на довгостроковий розвиток);

3. Вибір інструментів і технологій (BI-системи (Business Intelligence) для візуалізації даних та побудови дашбордів, ML-моделі для прогнозування попиту, ризиків або поведінки клієнтів. Увага на гнучкість та масштабованість обраних рішень);

4. Побудова інфраструктури даних (створення єдиного джерела правди (single source oftruth), об’єднуючи дані з різних підрозділів; забезпечення використання хмарних платформ для зберігання та обробки даних; інвестування в інструменти очищення, структурування та аналізу даних);

5. Інтеграція ШІ в корпоративні процеси:

- автоматизація рутинних задач (наприклад, обробка запитів у HR, аналіз фінансових звітів);
- використання розумних чат-ботів для комунікації з клієнтами та підтримки;
- впровадження системи прогнозного управління для фінансового аналізу та управління ризиками.

6. Розвиток компетенцій персоналу (організація тренінгів для працівників щодо роботи з ШІ та аналітичними інструментами, підтримка культури навчання для адаптації до нових технологій;

7. Управління змінами (розробка плану змін для інтеграції нових технологій, включаючи комунікаційну стратегію з персоналом, визначення лідерів змін, які сприятимуть впровадженню новацій);

8. Етичні та правові аспекти (дотримання норм захисту даних (наприклад, GDPR), забезпечення прозорості алгоритмів для запобігання упередженості ШІ.

9. Моніторинг і оптимізація (впровадження механізмів регулярного моніторингу ефективності впроваджених рішень, використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження ШІ та розвідувальних аналітичних інструментів має значний вплив на управлінські процеси, підвищуючи ефективність прийняття рішень, знижуючи витрати та збільшуючи продуктивність. Ці технології стають основою для більш гнучких і швидких бізнес-процесів.

Для того щоб інноваційні підходи, зокрема використання ШІ та аналітики, мали позитивний вплив на розвиток корпоративного управління, необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає не лише технологічні інвестиції, але й стратегічне управління змінами, розвиток компетенцій співробітників та належне регулювання з боку держави.

Потреба в етичному використанні ШІ та захисті персональних даних є важливою темою для подальших досліджень. Це включає аналіз потенційних етичних проблем, пов'язаних з автоматизацією процесів, і створення ефективних механізмів регулювання ШІ на рівні корпоративного управління та держави.

Оскільки корпорації все більше інтегрують ШІ в свої бізнес-процеси, подальші дослідження можуть зосередитись на розробці нових платформ і інструментів, які б забезпечували безшовну інтеграцію ШІ у різноманітні корпоративні структури і полегшували використання цих технологій.

Подальші дослідження в цих напрямках можуть допомогти поглибити розуміння того, як ШІ і аналітичні інструменти можуть змінити корпоративне управління, а також дати можливість створити нові стратегії для ефективного використання інноваційних технологій у бізнесі.

Список літератури

1. Завражний К.Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*, 2023. Випуск 26. С.1-13.
2. Кузьомко В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67.
3. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 24 (2). С. 114– 118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24 (дата звернення 13.12.24).
5. Несенюк А. Потенціал на трильон доларів. McKinsey випустила велике дослідження про майбутню економіку штучного інтелекту. Forbes переказує найголовніше . Forbes Ukraine 14.06.2023. URL: https://forbes.ua/innovations/potentsial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-naygolovnishe-14062023-14199 (дата звернення 15.12.2024).
6. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології.* 2019. Т. 3. № 4. С. 77–87. URL: https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86 (дата звернення: 12.12.2024).

7. Смоляк Ю. Ю. , Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. №11. 2024. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-1286 (дата звернення: 12.12.2024).
8. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку:інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221
9. Digital economy and society index 2020. Thematic chapters. URL: https://eufordigital.eu/wpcontent/uploads/2020/06/DESI2020ThematicchaptersFullEuropeanAnalysis.pdf (дата звернення: 12.12.2024).

References

1. Zavrazhnyi K. Yu. (2023) The use of artificial intelligence and the impact of digitalization on the sustainable development of corporate business. *Akademichni vizii,* 26.1-13. [in Ukrainian].
2. Kuziomko V., & Buranhulova V. (2021) Possibilities of using artificial intelligence in the activities of modern enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 32 [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67
3. Lisova R. M. (2019) Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 24 (2). 114–118. [in Ukrainian] http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24
4. Neseniuk A. (2023, June 14) Trillion dollar potential. McKinsey released a major study on the future economy of artificial intelligence. Forbes tells the most important things. *Forbes Ukraine.* https://forbes.ua/innovations/potentsial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-naygolovnishe-14062023-14199 [in Ukrainian].
5. Nikitin Yu. O., & Kulchytskyi O. I. (2019) Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. (Vol. 3). 4. 77–87. https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86 [in Ukrainian]
6. Smoliak Yu. Yu., & Kholodnytska A. V. (2024) Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the manager's role in Industry 4.0. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia.* 11. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-1286 [in Ukrainian].
7. Tomakh V. V., Sihaieva T. Ye., & Martynenko M. V. (2023) Digital transformation of Ukrainian enterprise management in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies. *Akademichni vizii*. 18. [in Ukrainian]. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221
8. *Digital economy and society index 2020*. (2020) Thematic chapters. https://eufordigital.eu/wpcontent/uploads/2020/06/DESI2020ThematicchaptersFullEuropeanAnalysis.pdf [in English].

Tetiana Hrinka, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Innovative Approaches to Corporate Governance in Ukraine: The Impact of Artificial Intelligence and the Use of Intelligence Analytical Tools

The article is dedicated to studying the advantages and challenges faced by companies when implementing innovative technologies. The aim of the research is to analyze the impact of artificial intelligence and intelligence analytical tools on corporate governance in Ukraine, as well as to develop recommendations for implementing innovative approaches to improve the efficiency of management processes, adapt to an unstable environment, and ensure the competitiveness of enterprises.

The author explores how artificial intelligence helps optimize business processes, improve decision-making, and personalize services for customers. Taking into account current trends in corporate governance, the author has conducted a SWOT analysis of the use of artificial intelligence in corporate-type enterprises. The article also highlights the importance of staff training and the integration of new technologies into existing structures. It is noted that for successful technology implementation, the following steps are necessary: conducting an audit of internal processes to identify automation and analytics needs; defining goals and strategies; selecting tools and technologies; building data infrastructure; integrating AI into corporate processes; developing staff competencies; managing change; complying with data protection regulations; implementing mechanisms for regular monitoring of the effectiveness of implemented solutions.

In order for innovative approaches, particularly the use of artificial intelligence and analytics, to have a positive impact on the development of corporate governance, the study concludes that a comprehensive approach

is necessary. This includes not only technological investments but also strategic change management, staff competency development, and proper regulation by the state.

The prospects for further research in the field of AI ethics and the development of new technological platforms are identified. The article emphasizes the importance of considering the specific needs of Ukrainian companies when adapting to digital changes. Overall, the research contributes to understanding how innovative approaches can improve the effectiveness of corporate governance in the modern business environment.

corporate governance, artificial intelligence, intelligence analytical tools, innovative approaches, management processes

Одержано (Received) 15.12.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 21.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 658.8: 004.42: 658.155 **JEL Classification: C13, D81, F20, L86**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).244-252

Б.В. Дмитришин, доц., канд. екон. наук
Н.П. Сисоліна, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Програмне забезпечення оцінки та управління ризиками електронного бізнесу

Актуальність дослідження зумовлена глобальною цифровізацією бізнес-процесів, стрімким розвитком інтелектуального програмного забезпечення, Інтернет-технологій та тривалими тенденціями до зростання обсягів електронного бізнесу. З розвитком технологій та цифровізації трансформуються програмні інструменти оцінки ризиків, розширюючи можливості від виявлення до попередження. Вибір відповідного програмного продукту стає ключовим для компаній електронного бізнесу, оскільки дозволяє оперативно ідентифікувати, прогнозувати та мінімізувати ризики, що виникають у процесі їхньої діяльності. У статті представлено комплексний аналіз тенденцій розвитку електронного бізнесу, визначено основні ризики та обґрунтовано вибір програмних засобів для їх оцінки та впровадження інтелектуальної системи управління у менеджмент компаній.

Досліджено глобальні тенденції розвитку ринку електронного бізнесу, систематизовано основні ризики цієї сфери. Окрім технологічних ризиків, виокремлено антимонопольні, правові, репутаційні та інформаційно-технологічні. Обґрунтовано, що використання інтелектуального програмного забезпечення для побудови системи управління ризиками має значний потенціал та перспективи, зокрема завдяки інтеграції рішень на базі штучного інтелекту (ШІ). Такі інструменти забезпечують ефективну ідентифікацію та прогнозування ризиків, а також створення сучасної інтелектуально-інноваційної системи управління.

Запропонована інтелектуально-інноваційна система поєднує методи традиційного менеджменту з технологіями штучного інтелекту для максимізації ефективності управління ризиками. У подальших дослідженнях планується аналіз особливостей управління ризиками, пов’язаними із війною в Україні, з використанням інструментів ШІ для їхньої ідентифікації, оцінки та управління.

програмне забезпечення, електронний бізнес, ризик, оцінка, аналіз, штучний інтелект, управління.

Постановка проблеми. Ризик є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства у будь-якій сфері. Негативний вплив на провадження господарської діяльності підприємств сфери електронного бізнесу спричиняють загрози втрати клієнтів та ресурсів, скорочення доходів, появи додаткових витрат та ін. Наведені ризики можуть стати серйозною загрозою для всього електронного бізнесу, що обумовлює актуальність та важливість обґрунтованого вибору програмного забезпечення у сфері е-комерції.

З розвитком інформаційних технологій та власне цифровізації змінювались і підходи до оцінки і аналізу ризиків та формування ефективних програмних інструментів, які дозволяють не тільки виявляти, але й попереджувати їх виникнення. Сфера електронного бізнесу сьогодні є однією з найбільш зростаючих та власне ризикових для компаній. Зміни, які відбуваються в економці (як національній, так і світовій), трансформація бізнес-процесів підприємств з використанням програмного забезпечення та Інтернет-технологій, зростаюча роль інформаційних продуктів з метою налагодження комунікаційних зв’язків з клієнтами, мають беззаперечний вплив на продажі компаній. Саме тому важливим є підібрати відповідний програмний продукт, який наддасть змогу компаніям сфери електронного бізнесу виявляти, прогнозувати та управляти ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових публікацій з теми використання програмного забезпечення з метою оцінки, аналізу та управління ризиками електронного бізнесу свідчить про значний інтерес науковців до цієї

© Б.В. Дмитришин, Н.П. Сисоліна, 2024

проблематики.

Тенденції розвитку вітчизняного та міжнародного ринку eCommerce досліджують Бауля О., Лютак О., Федишин В. [1]. Вплив оподаткування на діяльність компаній галузі електронної комерції проаналізовано у праці Кравченко В.В. [4]. Автором ідентифіковані правові ризики та відзначена необхідність вдосконалення відповідного законодавства. Визначення переваг ведення електронного бізнесу з використанням мережевих технологій та ідентифікація ризиків, пов'язаних із цим, є предметом дослідження Мельник Т.Ю., Ткачука В.О., Богоявленської В.Ю. [5].

Дослідження питання використання інформаційних технологій та технологій штучного інтелекту для ідентифікації ту управління ризиками у сфері електронної комерції зроблені Татаринцевою Ю., Пушкар О., Кочетовою Т., Назаровою Т. [7]. Автори надали методичні рекомендації з управління фінансовими ризиками компаній у сфері електронної комерції та довели значущість впливу цифрових і фінансових ризиків на їх бізнес-діяльність. Проблеми впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема SaaS-платформ, в бізнесову діяльність підприємств є предметом вивчення Бородкіної І., Косяк П., Кушнарьова А., Стукалова Д. [3].

Тіварі П., Мехта С., Сакхуджа Н., Кумар Дж. та Сінгх А.К. [17] досліджували особливості використання технологій штучного інтелекту в контексті виявлення шахрайства з кредитними картками, що актуально для галузі електронної бізнесу.

Водночас, здійснений аналіз наукових джерел свідчить, що питання обґрунтованого вибору програмного забезпечення для оцінки та управління ризиками електронного бізнесу залишаються недостатньо вивченими.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в комплексному аналізі тенденцій розвитку електронного бізнесу, ідентифікації основних ризиків та обґрунтуванні вибору програмного забезпечення для їх оцінки та побудови інтелектуальної системи управління.

Виклад основного матеріалу. Перш за все, доцільно розглянути розвиток електронного бізнесу в світовому масштабі. Галузь електронних продаж розвивається максимально активно в різних регіонах світу, розвиток особливо активізувався в період Пандемії Коронавірусу, адже саме Інтернет-магазини були чи не єдиним способом отримати товар та здійснити покупку [2]. Також одним із ключових драйверів електронного бізнесу є постійно зростаюча динаміка Інтернет-користувачів (рис. 1).

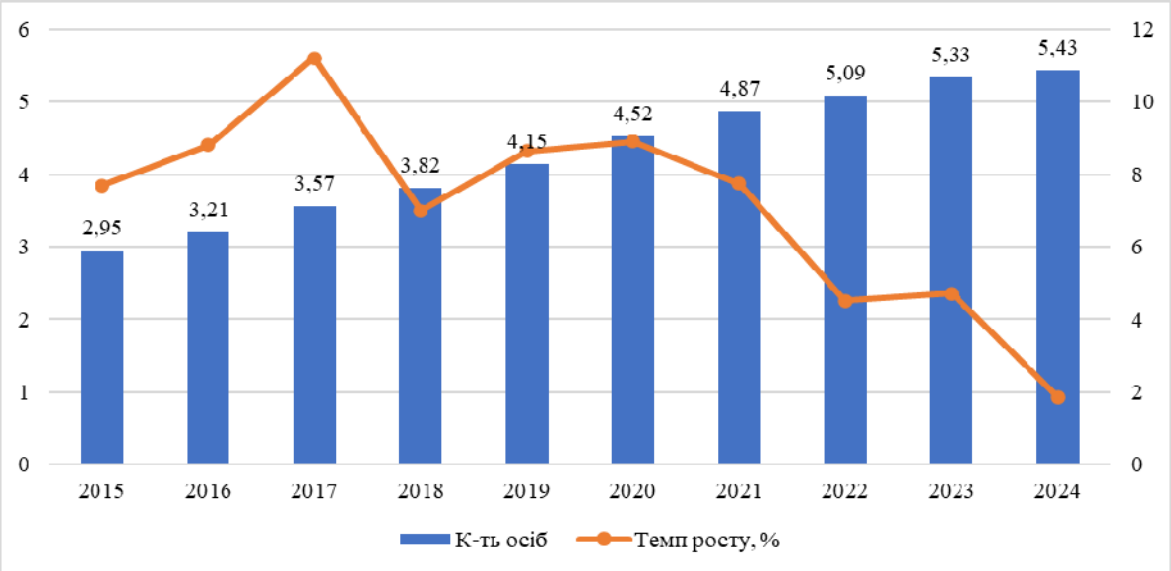


Рисунок 1 – Динаміка світових Інтернет користувачів за період 2015-2024 роки, млрд. осіб

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [6; 10]

Як видно з рис. 1, кількість Інтернет-користувачів зросла з 2,95 до 5,43 млрд. осіб, що становить понад 60% світового населення. Швидкий розвиток Інтернету та власне його користувачів відповідним чином позначається на динаміці електронних продажів: середній темп щорічного росту світового ринку становить 17,21% [11], що є достатньо високим показником.

Індикатором зростання електронної комерції є її питома вага в загальному обсязі продажів, що продемонстровано на рис. 2.

Рисунок 2 – Динаміка частки е-продажів у загальному обсязі світових продажів за період 2015-2024 рр., %

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [8; 11]

Таким чином, виходячи з аналізу частки онлайн-продажів у загальному обсязі продажів, ми бачимо, що вона зростає з кожним роком і поступово витісняє традиційні продажі. У 2024 році частка онлайн-продажів становила 24,6%, що в 3,3 разів більше, ніж у 2015 році.

Незважаючи на те, що ринок електронного бізнесу є перспективним та швидкозростаючим, він піддається значним ризикам. Вони впливають як на тенденції розвитку ринку в цілому, так і на фінансові показники окремих компаній. В економічній літературі ризики, пов'язані з електронними продажами, асоціюються здебільшого з покупцями, наприклад по причині великої ймовірності шахрайських дій [14]. Проведений огляд наукових джерел свідчить про існування різних підходів до класифікації ризиків електронного бізнесу. Розвиваючи наукову думку, пропонуємо узагальнену класифікацію ризиків електронного бізнесу за джерелами їх виникнення (табл. 1).

Слід зазначити, що довгострокові заходи щодо зниження представлених у таблиці ризиків повинні виходити від держави та включати протидію незаконній конкуренції та утиску прав споживачів на законодавчому рівні, удосконалення інфраструктури електронних транзакцій, зберігання та аналіз баз персональних даних покупців, просування нових знань про електронні угоди у широкі маси населення. Щодо короткотермінових заходів, то компаніям варто зосередитися на впровадженні ефективних програмних продуктів, які мінімізуватимуть або взагалі не допускатимуть виникнення певних різновидів ризиків.

Таблиця 1 – Характеристика основних ризиків електронного бізнесу за джерелами виникнення

Назва ризику	Характеристика
Інформаційний ризик	Даний ризик пов'язаний з інформаційною безпекою та рівнем довіри продавців до компанії. Покупці онлайн все більше стикаються з дисиміляцією даних, обсяг яких наростає експоненційно та ускладнює споживчий вибір. У результаті довіра до продавців онлайн має певну межу і розвиток бізнесу гальмується здебільшого на недорогих та масових товарах.
Антимонопольний ризик	Порушення антимонопольного законодавства у сфері е-торгівлі прямо пов'язано зі збільшенням числа операцій злиття та поглинання у світовому масштабі за останні роки. Санкції, які накладаються урядами окремих країн (Китай, США, Японія) на провідні компанії з е-продажів викликають уповільнення інвестицій в галузь у глобальному масштабі.
Інформаційно-технологічний ризик	Даний ризик пов'язаний із діями третіх осіб та зростанням хакерських атак зі сторони фірм-конкурентів. Це обумовлено посиленням конкуренції між фірмами онлайн-торгівлі в умовах швидкого зростання попиту та крадіжками персональних даних покупців, зокрема фінансових.
Ризик недобросовісної конкуренції	Даний ризик є суб'єктний, пов'язаний з несумлінними діями продавців у галузі недобросовісного маркетингу (введення покупців в оману та надання неправдивої інформації про ціни, якість, умови постачання тощо).
Правовий ризик	Даний ризик пов'язаний із здійсненням в електронних магазинах незаконної діяльності, такої як відмивання грошей, уникнення оподаткування, використання криптовалют та ін.

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [7; 13; 16]

На сьогоднішній день застосування інтелектуального програмного забезпечення (штучний інтелект, нейронні мережі) для оцінки ймовірності настання ризиків набуває значного поширення (табл. 2).

Таблиця 2 – Характеристика використання інтелектуального програмного забезпечення в управлінні ризиками електронного бізнесу

Вид ризику	Характеристика
Комерційний ризик	Впровадження інтелектуальних програм в бізнес-процеси компаній дає змогу більш точно прогнозувати обсяги електронних продажів, аналізувати тенденції змін цін на матеріали і сировину. Це дозволяє розробити більш ефективні ланцюги поставок, мінімізувати рівень складських запасів і накладних витрат. За допомогою алгоритмів машинного навчання компанії можуть прогнозувати попит на товари та послуги, оптимізувати ціни, адаптувати свої стратегії маркетингу.
Фінансовий ризик	Моделі штучного інтелекту успішно застосовуються для вирішення завдань кредитного скорингу. Також інтелектуальні моделі успішно застосовуються для аналізу фінансових транзакцій на предмет шахрайства та для оцінки страхових ризиків.
Операційний ризик	Інтелектуальне програмне забезпечення успішно використовується для моніторингу внутрішніх технологічних процесів компаній, зокрема з метою виявлення вузьких місць та оптимізації робочих потоків. Крім того такі системи можуть аналізувати дані про продуктивність співробітників, які працюють віддалено.
Правовий ризик	Інтелектуальні моделі успішно використовуються для виявлення адміністративних та кримінальних правопорушень та їх своєчасного запобігання, причому не тільки у сфері е-бізнесу. На базі нейронних мереж розроблена модель автоматизованої оцінки ризику зміни законодавства та його впливу на діяльність компанії.
Репутаційний ризик	Використання інтелектуального програмного забезпечення для моніторингу соціальних медіа та відгуків клієнтів допомагає швидко реагувати на негативні коментарі або кризи, що можуть вплинути на репутацію компанії. Алгоритми аналізу настроїв можуть виявляти потенційні загрози для іміджу бренду, дозволяючи вжити заходів до того, як проблема стане серйозною.

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [15; 17]

Резюмуючи вищевикладене, можна сказати, що використання інтелектуального програмного забезпечення для електронного бізнесу має потенціал через більш ефективне і якісне вирішення традиційних завдань за рахунок автоматизації операцій з

великими масивами даних, зниження навантаження на експертів, мінімізації впливу людського фактору на процес та результат оцінки ризиків. Автоматизований процес виявлення і аналізу ризиків, у свою чергу, дає змогу перейти до більш точних та ефективних стратегій їх управління.

Основні програмні продукти, які на сьогодні найбільш доцільно впроваджувати в систему управління ризиками у галузі електронного бізнесу, представлено у табл. 3. У першу чергу, це програмне забезпечення провідних IT-компаній світу, таких як SAP SE (Німеччина), Riskonnect, Inc (США), Tracker Networks (Канада). Українські продукти, як правило, є менш досконалими та масштабованими, але пропонують більш гнучкі рішення, адаптовані до специфіки місцевого ринку.

Таблиця 3 – Огляд програмного забезпечення з оцінки, аналізу та управління ризиками електронного бізнесу

Програмний продукт (країна)	Характеристика	Особливості застосування
Riskonnect (Riskonnect, Inc, США)	Інструмент ERM для організацій, що дозволяє підвищити точність, наочність і взаємозв'язок їхніх стратегій управління ризиками. Розроблений для оптимізації процесів і створення панорамної картини ризиків у різних бізнес-функціях електронної комерції.	1. Інтегроване рішення для управління ризиками, яке поєднує комплаєнс, стратегічні та операційні ризики на єдиній платформі. 2. Комплексні функції аналізу ризиків, які пропонують прогностичну інформацію для запобігання потенційним ризикам. 3. Можливості безперешкодної інтеграції даних дозволяють здійснювати моніторинг та управління в режимі реального часу на всіх рівнях підприємства.
Resolver (Великобританія)	Інструмент з надання комплексних рішень для управління ризиками, який призначений для середнього та великого бізнесу	1. Оптимізовані інструменти збору та аналізу даних для ефективної оцінки ризиків на основі фактичних даних. 2. Матриці та шаблони ризиків налаштовуються відповідно до потреб галузі електронної комерції. 3. Інструменти для спільної роботи дають змогу командам працювати разом і швидко вирішувати проблеми.
Essential ERM (Канада)	Інструмент ERM, який розроблений для спрощення складного ландшафту управління ризиками. Призначений насамперед для малих і середніх підприємств електронного бізнесу.	1. Спрощений інтерфейс оцінки та відстеження ризиків забезпечує швидке налаштування та легке управління. 2. Спеціальні функції оцінки та відображення ризиків допомагають компаніям визначати пріоритетність ризиків на основі їх серйозності та впливу. 3. Гнучка платформа, яка адаптується до стандартів галузі, підвищуючи універсальність для різних бізнес-моделей.
LogicManager (США)	Інструмент, який забезпечує широкі можливості, які охоплюють різні типи ризиків. Він пропонує одну з найдосконаліших платформ для електронної комерції, що дозволяє глибоко інтегрувати управління ризиками в корпоративну культуру та операції.	1. Удосконалена ідентифікація ризиків за допомогою інструментів штучного інтелекту, які допомагають передбачити потенційні ризики ще до того, як вони проявляться. 2. Інтегроване управління комплаєнсом, що відповідає глобальним рекомендаціям і забезпечує універсальну стратегію управління ризиками. 3. Мобільні функції, що дозволяють управляти ризиками в дорозі, підвищуючи оперативність команд.
SAP GRC (Німеччина)	Програмний продукт, який забезпечує надійну основу для управління корпоративними ризиками, внутрішнього контролю та дотримання нормативних вимог, що робить його незамінним для великих організацій у сфері електронного бізнесу.	1. Комплексне управління корпоративними, операційними та правовими ризиками. 2. Автоматизований аналіз ризиків і безперервний моніторинг для підвищення оперативності реагування. 3. Детальна звітність та аналітичні функції дають глибоке розуміння стану комплаєнсу та ризиків. 4. Гнучкі налаштування робочих процесів для задоволення конкретних потреб організації у сфері управління ризиками.

Джерело: складено авторами

На рис. 3 наведено основні переваги використання вищезазначеного програмного забезпечення в контексті зменшення ризиків.

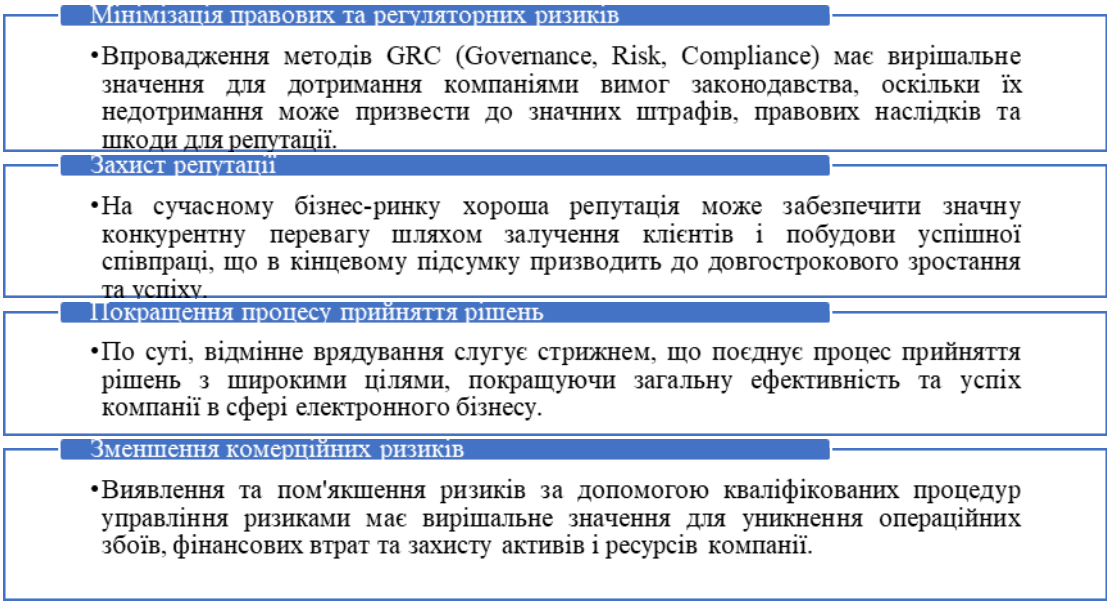


Рисунок 3 – Ключові переваги від впровадження програмного забезпечення в систему управління ризиками електронного бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення [9; 12]

Для того, щоб мінімізувати ризики у сфері електронного бізнесу пропонується впровадити програмне забезпечення, яке працює на базі штучного інтелекту та дозволяє ефективно ідентифікувати та прогнозувати виникнення ризиків. Основою перевагою таких програм є зменшення комерційних, правових та репутаційних ризиків, адже вона може надати прогнози обсягу продаж по кожному клієнту та спрогнозувати можливі збільшення або зменшення рівня продаж, дослідити зміни законодавства та забезпечити компанії надійну репутацію.

Інтелектуальне програмне забезпечення, яке розроблене на базі технологій штучного інтелекту (SAP GRC, LogicManager), допомагатиме менеджменту компаній:

- розробляти політики;
- відповідати регуляторним вимогам;
- оптимізувати управління аудитом;
- проактивно відстежувати середовище ризиків;
- візуалізувати дані для легшого сприйняття інформації про ризики та комплаєнс;
- оптимізувати зусилля з дотримання нормативних вимог;
- покращувати можливості звітності;
- підвищувати рівень комплаєнсу.

В цілому удосконалення системи управління ризиками пропонується через інтеграцію програмного забезпечення та зміну внутрішнього управління ризиками, що має на меті колаборацію штучного інтелекту та менеджменту компаній сфери електронного бізнесу (рис. 4).

Обґрунтована система управління ризиками, яка поєднує сучасне програмне забезпечення та менеджмент компаній здатна забезпечити ефективне досягнення цілей суб’єктом електронного бізнесу і відкрити нові можливості для його подальшого розвитку з врахуванням викликів сьогоденної економіки.

Рисунок 4 – Інтелектуально-інноваційна система управління ризиками на базі технологій штучного інтелекту

Джерело: побудовано авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження тенденцій розвитку ринку електронного бізнесу показало, що він є перспективним та швидкозростаючим. З іншого боку, зростають і ризики, ставлячи під загрозу темпи розвитку та фінансових показників. Поряд із ризиками технологічного характеру, для електронного бізнесу характерні інші ризики: антимонопольний, правовий, репутаційний, інформаційно-технологічний. Дані ризики вимагають довгострокового співробітництва бізнесу та держави, націленого на створення сприятливого інституційного середовища. Розглянуті програмні продукти, такі як SAP GRC, LogicManager, Essential ERM, Resolver та Riskonnect, на нашу думку, найбільш доцільно впроваджувати в систему управління ризиками компаній електронного бізнесу. Запропонована інтелектуально-інноваційна система управління ризиками на базі зазначеного програмного забезпечення має на меті об'єднання зусиль менеджменту компаній з можливостями технологій штучного інтелекту.

У подальших дослідженнях планується аналіз особливостей управління ризиками, пов'язаними із війною в Україні, з використанням інструментів штучного інтелекту для їхньої ідентифікації, оцінки та управління.

Список літератури

1. Бауля О., Лютак О., Федишин В. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 3. С. 78–85.
2. Бергер А., Галета А. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 123–128.
3. Бородкіна І., Косяк П., Кушнарьов А., Стукалов Д. Спеціалізоване програмне забезпечення в системах ведення електронного бізнесу. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2023. Вип. 6(2). С. 353–365. DOI: https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293606
4. Кравченко В.В. Правове регулювання електронної комерції та особливості її оподаткування. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 1, С. 45-48.

5. Мельник Т.Ю., Ткачук В.О., Богоявленська Ю.В. Електронний бізнес: переваги та ризики в період цифрової трансформації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Вип. 4(98), С. 28–36. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-28-36.
6. Стежко Н.В., Шевчук О.І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. Вип. 5. С. 45–52.
7. Татаринцева Ю., Пушкар О., Кочетова Т., Назарова Т. Інноваційні способи управління фінансовими ризиками в електронній комерції та digital маркетингу. *Енергетика: економіка, технології, екологія.* 2022. Вип. 3, С. 20-29.
8. 79+ Brand New E-Commerce Statistics. URL: https://explodingtopics.com/blog/ecommerce-stats (дата звернення 28.11.2024).
9. Benefits of GRC – Why Siloed Approach No Longer Works. URL: https://sprinto.com/blog/benefits-of-grc/ (дата звернення 29.11.2024).
10. Digital around the world. URL: https://datareportal.com/global-digital-overview (дата звернення 30.11.2024).
11. E-Commerce Industry Revenue and Growth Statistics. URL: https://boostertheme.com/learn/e-commerce-stats (дата звернення 29.11.2024).
12. GRC Pricing: A Complete Breakdown. URL: https://sprinto.com/blog/grc-pricing/ (дата звернення 29.11.2024).
13. Greer B. The Growth of Cybercrime in the United States. Utica: Utica College, 2017. 21 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/320781855 (дата звернення 30.11.2024).
14. Lake P., Behling S. E-businesses at risk: a look at the impact and control of e-business fraud. *Issues in Information Systems*. 2010. Vol. XI, № 1. P. 280–285.
15. Medina B, Mauricio & Meza Narváez, Claudia & Gálvez-García, Germán. Prediction of student attrition risk using machine learning. *Journal of Applied Re-search in Higher Education*. 2022. Vol. 14 No. 3, pp. 974-986. DOI: https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2021-0073
16. New York Times. China Fines Alibaba $2.8 Billion in Landmark Antitrust Case. URL: https://www.nytimes.com/2021/04/09/technology/china-alibaba-monopoly-fine.html (дата звернення 30.11.2024).
17. Tiwari P., Mehta S., Sakhuja N., Kumar J., Singh A.K. Credit Card Fraud Detection using Machine Learning: A Study. 2021. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.10005

References

1. Baulia, O., Liutak, O., & Fedyshyn, V. (2023). Development of e-commerce and its impact on the domestic and international business environment. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (3), 78–85. [in Ukrainian].
2. Berger, A., & Haleta, A. (2021). Global trends in e-commerce development considering the crisis conditions of the COVID-19 pandemic. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26), 123–128. [in Ukrainian].
3. Borodkina, I., Kosiak, P., Kushnarov, A., & Stukalov, D. (2023). Specialized software in electronic business systems. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, *6*(2), 353–365. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293606
4. Kravchenko, V.V. (2022). Legal regulation of e-commerce and its taxation features. *Ekonomika ta derzhava*, (1), 45–48. [in Ukrainian].
5. Melnyk, T.Yu., Tkachuk, V.O., & Bohoiavlenska, Yu.V. (2021). E-business: Benefits and risks during the digital transformation period. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 28–36. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-28-36
6. Stezhko, N.V., & Shevchuk, O.I. (2023). Trends in global e-commerce development in the context of business digitalization. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (5), 45–52. [in Ukrainian].
7. Tataryntseva, Yu., Pushkar, O., Kochetova, T., & Nazarova, T. (2022). Innovative ways of managing financial risks in e-commerce and digital marketing. *Enerhetyka: ekonomika, tekhnolohii, ekolohiia*, (3), 20–29. [in Ukrainian].
8. 79+ Brand New E-Commerce Statistics. https://explodingtopics.com/blog/ecommerce-stats [in English].
9. Benefits of GRC – Why Siloed Approach No Longer Works. https://sprinto.com/blog/benefits-of-grc/ [in English].
10. Digital around the world. https://datareportal.com/global-digital-overview [in English].
11. E-Commerce Industry Revenue and Growth Statistics. https://boostertheme.com/learn/e-commerce-stats [in English].
12. GRC Pricing: A Complete Breakdown. https://sprinto.com/blog/grc-pricing/ [in English].
13. Greer, B. (2017). *The Growth of Cybercrime in the United States*. Utica: Utica College. https://www.researchgate.net/publication/320781855 [in English].
14. Lake, P., & Behling, S. (2010). E-businesses at risk: A look at the impact and control of e-business fraud.

Issues in Information Systems, 11(1), 280–285 [in English].
15. Medina, B. M., Meza Narváez, C., & Gálvez-García, G. (2022). Prediction of student attrition risk using machine learning. *Journal of Applied Research in Higher Education, 14*(3), 974–986. [in English]. DOI: https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2021-0073
16. New York Times (2021, April 9). China Fines Alibaba $2.8 Billion in Landmark Antitrust Case. https://www.nytimes.com/2021/04/09/technology/china-alibaba-monopoly-fine.html [in English].
17. Tiwari, P., Mehta, S., Sakhuja, N., Kumar, J., & Singh, A.K. (2021). Credit card fraud detection using machine learning: A study. [in English]. https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.10005

Bohdan Dmytryshyn, Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Nataliia Sysolina, Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Software for Risk Management and Assessment in E-Business

The relevance of this study is driven by the global digitalization of business processes, the rapid advancement of intelligent software and internet technologies, and the sustained growth trends in e-business operations. As technologies evolve and digitalization deepens, risk assessment software tools are transforming, expanding their capabilities from mere risk detection to comprehensive prevention. Selecting appropriate software solutions is crucial for e-business companies, as it enables them to promptly identify, predict, and mitigate risks arising during their operations. This article presents a comprehensive analysis of e-business development trends, identifies key risks, and substantiates the selection of software tools for risk assessment and the implementation of an intelligent management system in corporate governance.

The study examines global trends in the e-business market and systematizes the primary risks inherent in this domain. Beyond technological risks, antitrust, legal, reputational, and information technology-related risks are highlighted. The research substantiates the significant potential of leveraging intelligent software, particularly solutions based on artificial intelligence (AI), for building an e-business risk management system. Such tools enable effective risk identification and prediction, as well as the creation of a modern, intelligent-innovative management framework.

The proposed intelligent-innovative system integrates traditional management methods with artificial intelligence technologies to maximize risk management efficiency. Future research will focus on analyzing risk management strategies for risks associated with the war in Ukraine, using AI-driven tools for their identification, assessment, and mitigation.

software, e-business, risk, assessment, analysis, artificial intelligence, management

Одержано (Received) 29.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 17.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 339.138 **JEL Classification D47, M31**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).253-263

М.С. Кравченко, доц., канд. екон. наук
В.М. Погорелов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
С.О. Баш, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна

Контент-орієнтований digital маркетинг

Публікацію присвячено дослідженню особливостей використання у сучасному маркетингу контенту як матеріалу, що створюється для залучення клієнтів, інформування та взаємодії з цільовою аудиторією, що приносить їй користь і сприяє формуванню позитивного образу бренду. Наукове дослідження спрямоване на особливості відмінних від прямої реклами цифрових методів задоволення інформаційних потреб чи інтересів аудиторії, що є важливим кроком на шляху перетворення потенційних клієнтів на лояльних покупців. Вивченню підлягає проблема пошуку оптимальних способів створення контенту і його наступного використання для залучення, утримання та забезпечення лояльності цільової аудиторії.

Контент-орієнтований маркетинг розглядається як важливий елемент стратегій просування, що дозволяє брендам формувати довгострокові відносини з аудиторією через надання цінної інформації, яка відповідає потребам і запитам користувачів. Вивчаються шляхи подолання проблем, які ускладнюють успішне використання контент-маркетингу. Обґрунтовано віднесення до їхнього переліку: високого ступеня насиченості інформаційного простору покупців; труднощів застосування метрик, які точно відображають результативність контенту, адекватно вимірюють вплив контент-маркетингу на досягнення стратегічних цілей у вигляді підвищення конверсій чи зміцнення лояльності покупців; постійні динамічні зміни в алгоритмах пошукових систем і соціальних медіа, що змушує компанії постійно адаптуватися до нових вимог для збереження ринкових позицій; необхідність проникнення у особливості створення персоналізованого контенту, що вимагає глибокого розуміння потреб окремих сегментів аудиторії та застосування технологій збору й аналізу даних. Загальним спрямуванням дослідження контент-орієнтованого digital маркетингу визнається визначення найкращих сучасних підходів до створення ефективного, персоналізованого і релевантного контенту, який об'єктивно здатен сприяти побудові міцних відносин з цільовою аудиторією, сприяє підвищенню впізнаваність бренду та забезпечує досягнення бізнес-цілей у реальному та віртуальному ринковому середовищі. Стверджується, що контент-орієнтований digital маркетинг базується на професійних компетентностях фахівців у сферах SEO, редагування, маркетингу, Pay-per-Click, креативного створення контенту, PR, продажів та обслуговування, маркетингу засобами електронного листування, досліджень ринку та веб-аналізу. Технологію використання контенту у маркетинговій діяльності пропонується розглядати у якості специфічної частини ширшого набору інструментів і поєднувати з людською творчістю, інтуїцією та стратегічним мисленням.

Обґрунтовано потребу у запровадженні спеціальної посади керівника проєкту з використання контент-маркетингу, який міг би здійснювати загальний підхід до його просування. Запропоновано формувати окремий пул витрат центру відповідальності і призначати персонально відповідальних за контент-орієнтований маркетинг, широко залучати до дослідницького та творчого процесів виробництва контенту, реалізація окремих фаз контент-менеджменту інструментів штучного інтелекту, проводити детальні перевірки якості згенерованого контенту та ступень його відповідності потребам цільових груп

digital маркетинг, content-маркетинг, вхідний маркетинг, B2B маркетинг, штучний інтелект у маркетингу

Постановка проблеми. У контент-маркетингу контентом визнається матеріал, створений для залучення, інформування та взаємодії з цільовою аудиторією, що приносить їй користь і сприяє формуванню позитивного образу бренду. Головною метою контенту, який може бути розважальним, освітнім або практичним, на відміну від прямої реклами, є задоволення інформаційних потреб чи інтересів аудиторії. Основні типи контенту в контент-маркетингу:

- статті та блоги – інформативні публікації, що охоплюють цікаві для аудиторії теми, діляться корисними порадами, трендами та інсайтами; відео (візуальний) формат для пояснення складних ідей, демонстрацій продуктів, інструкцій та розваг;

© М.С. Кравченко, В.М. Погорелов, С.О. Баш, 2024

- інфографіка – візуалізовані дані та факти, які полегшують сприйняття складної інформації;

- поддкасти – аудіоконтент, орієнтований на аудиторію, яка віддає перевагу слуханню замість читання або перегляду;

- White papers і дослідження – поглиблені офіційні аналітичні матеріали з детальним аналізом певних тем, корисні для аудиторії B2B;

- кейси та відгуки клієнтів з описом реальних історій успіху з використанням продукту чи послуги;

- E-books - електронні книги, що дають повну картину певної теми і позиціонують бренд як експерта в цій галузі;

- вебінари та онлайн-семінари – інтерактивні заходи, що дають можливість навчити аудиторію або провести презентацію продукту в режимі реального часу.

Віддаючи належне розумінню того, що роль та вплив якісного, корисного і привабливого, але не нав'язливого контенту у сучасних маркетингових стратегіях просування є надзвичайно важливими, постає проблеми пошуку оптимальних способів його створення і використання для залучення, утримання та забезпечення лояльності цільової аудиторії. Контент-орієнтований маркетинг стає важливим елементом стратегій просування, адже дозволяє брендам формувати довгострокові відносини з аудиторією через надання цінної інформації, яка відповідає потребам і запитам користувачів. Однак існують кілька проблем, які ускладнюють успішне використання контент-маркетингу:

- по-перше, високий ступінь насиченості інформаційного середовища щоденно постачає потенційним користувачам надзвичайно великий обсяг інформації, що ускладнює виділення окремих брендів серед конкурентів, і як наслідок, вимагає застосування нових підходів для створення не просто помітного, але корисного і релевантного для цільової аудиторії контенту;

- по-друге, більшість компаній стикаються з труднощами застосування метрик, які точно відображають результативність контенту, адекватно вимірюють вплив контент-маркетингу на досягнення стратегічних цілей у вигляді підвищення конверсій чи зміцнення лояльності покупців;

- по-третє, динамічні зміни в алгоритмах пошукових систем і соціальних медіа суттєво впливають на видимість контенту, що змушує компанії постійно адаптуватися до нових вимог для збереження ринкових позицій;

- по-четверте, досвідчені споживачі очікують та розраховують на отримання персоналізованого контенту, що вимагає глибокого розуміння потреб кожного сегмента аудиторії та застосування технологій збору й аналізу даних – штучного інтелекту (ШІ), автоматизації тощо.

Загалом, проблема дослідження контент-орієнтованого on-line маркетингу полягає в тому, щоб визначити найкращі підходи для створення ефективного, персоналізованого і релевантного контенту, який буде сприяти побудові міцних відносин з аудиторією, підвищенню впізнаваності бренду та досягненню бізнес-цілей засобами використання цифрового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні публікації та тенденції контент-маркетингу фокусуються на декількох важливих аспектах, які відображають зміни у підходах і потребах аудиторії. Відзначається значне зростання ролі ШІ, інструментів на його основі, таких як ChatGPT і ContentShake, що допомагають оптимізувати створення контенту, особливо в дослідженні тем і генерації заголовків. Дослідники Beilharz F. [5], Eschbacher I. [6], Halligan B. & Dharmesh Sh. [8], зазначають, що якісний контент залишається людською прерогативою, адже ШІ сьогодні є ефективним для первинного аналізу й обробки даних, в той час, як для глибокого

залучення аудиторії необхідні особистий досвід і емоційний підхід, які поки що залишаються людськими навичками. Тенденція до використання інтерактивного контенту і короткого відео, що пов'язані зі скороченням тривалості уваги аудиторії, змушує фахівців з маркетингу все частіше звертатись до короткого формату відео (на TikTok, Reels) та інтерактивний контенту (опитування, тести). Відео, за переконанням Pahrmann C., Kupka K. [17], залишається одним з найбільш ефективних форматів для залучення споживачів, особливо на соціальних платформах, де алгоритми активно просувають цей формат. Питанням автентичності та поширенню досвіду з перших рук, важливості контенту присвячено публікації Жовновач Р. [1; 4], Мельник Л. [3]. Оновлення Google алгоритмів, орієнтованих на корисний і правдивий контент, не лише підвищує важливість експертного контенту, але спонукає бренди залучати експертів або співпрацювати з нішевими лідерами громадської думки, що надає контенту особливої достовірності та унікальності. Мікроінфлюенсери та нішеві спільноти, які успішно задовольняють зростаючі потреби в персоналізованому контенті, стимулюють, на думку авторського дуету Schlömer B. & Schlömer T. [18], бренди все частіше звертатись до тих, хто має вплив на вузьконаправлену аудиторію, при цьому поділяє інтереси бренду, створює відчуття автентичності та довіри.

Зважаючи на суттєві наукові здобутки у сфері digital маркетингу, необхідно підкреслити, що й досі відсутні уніфіковані підходи до визначення його змісту та особливостей впровадження в діяльність підприємств. Це пояснюється різноманіттям точок зору дослідників стосовно ключових інструментів digital маркетингу. Беручи до уваги також динамічний характер цифрового середовища, важливо систематично здійснювати його дослідження для врахування нових викликів і тенденцій. Грунтовного дослідження потребують вивчення особливостей контент-орієнтованого digital маркетингу, аналіз його концепції, цілей та ролі в сучасних віртуальних комунікаціях, альтернативних форматів представлення контенту та їхнього впливу на поведінку споживачів.

Постановка завдання. Метою публікації є дослідження особливостей запровадження контент-орієнтованого digital маркетингу в середовищі цифрової економіки, його впливу на залучення та утримання клієнтів компаній, підвищення впізнаваності бренду, забезпечення довгострокової лояльності споживачів засобами заміни традиційних підходів до просування товарів та послуг на креативні диджитальні технології, надання послуг високої додаткової цінності за рахунок формування для покупців якісного та релевантного контенту.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції в digital маркетингу є результатом фундаментальних змін у наукових підходах маркетингу та корпоративних комунікацій [11; 13]. Еволюційна зміна практичних маркетингових концепцій призвела до появи феномену вхідного Marketing 4.0, що заснований на сучасних інформаційних технологіях та успішно поєднує у собі особливості функціонування фізичного та віртуального ринків з відповідними маркетинговими підходами публічних компаній [4]. Цю зміну можна описати як перехід від push-маркетингу (повідомлення передається одержувачу за допомогою рекламних носіїв) до pull-маркетингу (одержувач підбирає повідомлення, які його цікавлять) [12; 14; 17; 19]. Дві маркетингові технології – вихідного (Outbound) та вхідного (Inbound) маркетингу мають принципові відмінність у плані задоволення ринкового попиту. Для вихідного маркетингу характерною є послідовність: дослідження та розробки (Research&Development, R&D) → виробництво → маркетинг → задоволення очікуваного/прогнозованого попиту, для вхідного маркетингу концептуальна послідовність подій є інакшою: R&D → виробництво → маркетинг → задоволення сформованого та вираженого попиту з постійним зворотним зв'язком на всіх етапах.

Вхідний маркетинг концентрує зусилля не на інформуванні потенційних покупців з метою заняття лідируючого положення на споживчому ринку, а на наданні експертних послуг з предметної області для залучення клієнтів цільового сегменту, заохочуючи потенційних клієнтів шукати експерта в момент виникнення потреби в такій експертизі.

В digital маркетингу спостерігається тенденція переходу від push- до pull-заходів як загальний вектор розвитку, хоча регулярно спостерігаються зустрічні рухи (рис. 1). Виділяється декілька відрізків на часовій лінії розвитку методології залучення лояльних клієнтів шляхом узгодження вимог до продукції/послуг з потребами цільової аудиторії [5; 18]. Створення індивідуального маркетингового досвіду засобами контенту є основою стратегії вхідного маркетингу.

У цілому, класичний маркетинг відноситься більше до категорії push-: незалежно від того, чи це плакат, газетна реклама, телевізійний ролик або радіо реклама – повідомлення доноситься до споживача і загалом порушує те, що він насправді хоче зробити (прочитати газету, слухати радіо, дивитися телевізор). Деякі з онлайн-каналів можна віднести до категорії банерної реклами (дисплейної реклами) і реклами в соціальних мережах. Однак більшість онлайн-форматів можна класифікувати переважно або повністю як заходи витягування (pull). Користувач (добровільно) здійснює пошук у Google і натискає на пошукові звернення чи рекламу, оскільки вони задовольняють його потребу в пошуку. Таким чином, багато онлайн-каналів і заходів є скоріше pull, ніж push, адже push-реклама все частіше сприймається як неприємна і часто просто приховується в Інтернеті за допомогою AdBlockers. Збільшуються перешкоди навіть для того, щоб охопити клієнтів за допомогою реклами. Однак розвиток подій виглядає неоднозначно. Особливо це стосується соціальних мереж, де можна бачити хвилеподібне чергування заходів pull та push, які поширюють агентства, експерти та спеціалізовані ЗМІ. Зазвичай все відбувається за чіткою схемою: коли на ринку з’являється новий канал соціальних мереж, органічне охоплення аудиторії зазвичай дуже високе. Тож спочатку створюється профіль і збирається якомога більше підписників, які потім бачать вміст у своїй стрічці. Однак зі збільшенням кількості користувачів і зростанням потреби в доходах від платформи органічне охоплення в якийсь момент зменшується. В цей момент продуценти реклами звертаються до фахівців з ефективного маркетингу. Реклама використовується як єдиний розумний варіант у маркетингу, допоки в соціальній мережі не з’явиться нова функція, яка знову обіцяє максимальне органічне охоплення потенційних користувачів. Це підтверджується ситуацією з Facebook, сьогодні спостерігається аналогічна ситуація з LinkedIn або TikTok. Однак деякі соціальні мережі зникають так швидко, що перша органічна фаза ніколи не замінюється push-фазою (наприклад, Clubhouse, Twitter (з липня 2023 р. перетворений на X.com)). Отже, успіх та перспективи інноваційного розвитку реклами сьогодні і надалі залежатимуть від розробки якісно нових підходів до розвитку реклами на основі дослідження та урахування суперечливого впливу різноманітних чинників і наявних змін, що відбуваються в ринковому середовищі і потребах споживачів на різних економічних рівнях [1].

Сьогодні активно розробляються можливості таргетування (Targeting) сучасних інструментів ефективного маркетингу [15]. Цільові групи можна охопити лазерним фокусом, використовуючи демографічні, поведінкові, технологічні чи соціальні критерії націлювання. Хоча цей процес просувався роками, останнім часом спостерігається явний регрес. Зусилля щодо захисту даних, з одного боку, і значні досягнення в області ШІ, з іншого, роблять це не стільки обмежено можливим сьогодні, але значною мірою непотрібним. Завдання полягає у цілеспрямованому регулюванні таргетування з використанням алгоритмів. Це означає, що клієнтів можна точно охопити через рекламні платформи та соціальні мережі без потреби в складних

стратегіях таргетингу. Такі заходи, як торги у режимі реального часу (Real Time Bidding) та ретаргетинг (Retargeting), продовжують уможливлювати орієнтований на споживача індивідуальний підхід. Такі формати, як нативна, тобто підготовлена редакцією, реклама (Native Advertising) і фірмовий контент (Branded Content), роблять рекламу більш схожою на таку, яка споживається добровільно й активно, замість того, щоб сприйматися як дратівлива та руйнівна.

Якщо раніше основна увага маркетологів зосереджувалася на push-заходах, і реклама все ще була чітко впізнаваною (наприклад, плакати, брошури, веб-сайти та банери), сьогодні все більше і більше йдеться про pull-заходи, тобто нетворкінг (Networking), контент (Content Marketing) або партизанський маркетинг (Guerilla Marketing). Рекламний аспект часто вже не пізнається з першого погляду. І навіть згадана реклама в соціальних мережах, яку можна чітко віднести до push-повідомлень, часто схожа на звичайні публікації, за винятком кількох деталей, і більше не може бути чітко ідентифікована як реклама більшістю користувачів. Прикладом цього є UGC-реклама (User Generated Content), яка була дуже популярною в останні роки, тобто реклама з контентом, створеним користувачами, як носієм реклами. Завдяки використанню коротких відео, створених користувачами продукту, реклама на перший погляд виглядає як звичайне відео користувача соціальних мереж, який із захопленням розповідає про продукт.

Дієва маркетингова суміш зазвичай складається з push- і pull-елементів. Однак зараз слід зосередитися на контенті та контент-маркетингу в різних формах. Якщо мета все ж полягає у тому, щоб "достукатися" до клієнтів і ефективно використовувати свій рекламний бюджет, компанії не уникнути залучення push-заходів, щоб доповнити стратегію в потрібних місцях, збільшити охоплення та створити додаткові можливості.

Контент-маркетинг, що є послідовним продовженням відомої зі сфери PR практики корпоративних публікацій та ведення блогів (Corporate Publication & Blogging), став одним із найважливіших маркетингових заходів для компаній приблизно у 2010 р. Термін контент-маркетинг вперше використав Joe Pulizzi, який 2014 р. визначив контент-маркетинг як маркетинговий і бізнес-процес для створення та розповсюдження релевантного та цінного контенту для залучення, привернення (attract, asquire & engage) чітко визначеної цільової аудиторії з метою стимулювання прибуткових дій клієнтів [17]. Це визначення стосується лише процесів досягнення тактичних маркетингових цілей, не враховуючи при цьому цілей стратегічних. Згідно Вікіпедії, контент-маркетинг визначається як технологія привернення уваги та залучення цільової аудиторії до бренду за допомоги створення та поширення пов'язаної з ним актуальної та цінної інформації [2]. Досі існують розбіжності щодо питання про те, що таке контент у контексті контент-маркетингу. Деякі експерти категорично виключають контент, який стосується продукту або бренду. Однак ця точка зору також має свої межі, оскільки переходи можуть бути дуже плавними, а можливості контент-маркетингу будуть надмірно обмеженими, якщо виключити вміст, пов'язаний із продуктами та брендами. В інтересах залучення клієнтів також доцільно інтегрувати до контент-маркетингу орієнтований на пропозиції або комерційний контент, який максимально відповідає їхнім очікуванням.

Принципово важливим та необхідним для контент-маркетингу є спосіб мислення, орієнтований на користувача як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Після визначення цільових груп і стратегічних цілей розробку стратегії завжди слід здійснювати і оцінювати з точки зору користувача. Створення точок взаємодії, які відповідають очікуванням клієнтів, є важливим фактором успіху на шляху до нарощування продажів, забезпечення лояльності клієнтів і брендингу. Особливо на ранніх етапах знаходження підходів до клієнта, наприклад, на етапі ознайомлення або

фазі розгляду, доведення змісту до свідомості потенційного клієнта зазвичай є найкращим способом спілкування з ним. З огляду на те, що на цих етапах у клієнта ще не сформовано конкретного інтересу до продукту, пряма реклама або заохочення до укладання контракту про продаж є не найкращим способом взаємодії з ним. Контент як спосіб контакту це найкращий метод підготувати такі конверсії, як потенційні клієнти чи продажі. Контент може бути розважальним, виступати у ролі "руки допомоги", радника із закупівель або окремої послуги і використовуватись на всіх етапах шляху до клієнта.

Контент-маркетинг передбачає послідовне і циклічно повторюване проходження фаз аналізу, задуму, розроблення, поширення, оцінювання (рис. 1).

Етапи процесу описують як структуру контент-маркетингових кампаній, так і дуже різні ідеї контенту, які мають бути реалізовані протягом певного періоду часу. Є очевидним, що орієнтований на користувача контент-маркетинг неможливий без перших двох підготовчих етапів.

Етап аналізу закладає основу успішного контент-маркетингу. Використовуються дослідження ключових слів, результати аналізу, отримані з пошукової оптимізації, кількісні результати аудиту вмісту та визначення цільових груп і цілей.

На етапі задуму потрібні креативність і стратегічне мислення. Тематичні напрями на ньому визначаються з використанням методів мозкового штурму та дослідження ринку. Конкретні ідеї розробляються та обробляються таким чином, щоб робоче замовлення можна було передати виробникам контенту у формі брифінгу. На додаток до розробки ідей, стратегічні підходи застосовується до окремих одиниць контенту шляхом їхньої класифікації за допомогою атрибуції та розміщення їх на шляху клієнта (Customer Journey Map, CJM) on-line та off-line засобами на окремо виділених етапах залучення потенційних клієнтів (ознайомлення (Awareness), розгляду можливості (Consideration), купівлі (Purchase), закріплення/збереження (Retention), перетворення клієнта на активного захисника обраного ним бренду (Advocacy)) відповідної цільової групи [18].

Рисунок 1 - Фази контент-орієнтованого маркетингу

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [8; 13; 14; 17-19]

Для успішної реалізації концепції слід чітко розрізняти стратегічні та тактичні цілі контент-маркетингу. Стратегії – комплексне бачення, яке ґрунтується на головних корпоративних цілях, які плануються на довгострокову перспективу. Під тактикою розуміється щоденна оперативна діяльність і завдання для реалізації стратегії. Тактика пов'язана зі стратегією і просуває її. Стратегії зазвичай розробляються на мета-рівні з

урахуванням існуючої корпоративної місії. Їх часто розробляють, планують і представляють за допомогою діаграм Mind maps або інших інструментів візуалізації. Тактика розробляється на мікрорівні і може бути безпосередньо реалізована як конкретні дії. Їх часто відносять до певного циклу в списках завдань або планують у певній хронології.

Дуже спрощено, стратегії, як правило, відповідають на такі запитання: Як ми досягаємо стратегічної мети? Коли ми досягнемо стратегічної мети? З яким бюджетом ми можемо досягти стратегічної мети? Інакше кажучи, стратегію можна описати так: її розроблення вимагає певного бачення перспективи розвитку, вони мають довгостроковий характер (наприклад, повинні діяти протягом кількох років), включають пакети, а не окремі заходи, повинні бути розбиті на окремі тактичні заходи, призначені для пристосування до ринкової ситуації та умов навколишнього середовища і повинні постійно перевірятися на точність. Цілі стратегії часто визначаються незалежно від каналу реалізації тактичних цілей або між цими каналами.

Тактика прагне відповісти на питання: Куди мені щось застосовувати? Як мені щось застосувати? Тактичні цілі онлайн-маркетингу опишемо наступним чином: тактика часто переслідує безпосередньо вимірні та швидко досяжні цілі, такі як: генерація відвідувань веб-сайту за допомогою SEO, підвищення рейтингу кліків для рекламних текстів Google Ads, побудова зворотних посилань, покращення швидкості взаємодії для метапостингів, покращення ціни за замовлення в BingAds, збільшити кількість переглядів і кліків на відео YouTube, покращити звичайний рейтинг для ключового слова.

Стратегічні цілі онлайн-маркетингу включають ті з них, які пов’язані з брендом, а також цілі продажів. Наприклад: збільшення онлайн-продажів на x%, підвищити ROAS (рентабельність витрат на рекламу) кампаній GoogleAds на y%, покращити ROI (рентабельність інвестицій) усіх онлайн-маркетингових заходів на z%, поліпшити якість товару, збільшення частки повторних покупців тощо. Приклади цілей, пов’язаних із брендом, включають: підвищення популярності цифрового бренду, поліпшення репутації бренду.

У деяких випадках канал або план дій можна розглядати і як стратегію, і як тактичну дію. Тут це залежить індивідуально від того, які заходи визначено для яких цілей. Стратегії та їх цілі створюють бар’єри, за якими мають слідувати тактичні заходи. Окремі тактичні заходи та їх безпосередньо вимірні цілі є окремими кроками на шляху до досягнення стратегічних цілей.

На етапі розроблення настає черга редакторів, копірайтерів, художників-оформлювачів, дизайнерів, користувачів, цифрових дизайнерів для веб-сайтів та додатків, продюсерів відео, розробників та інших причетних працівників, щоб втілити ідеї контенту в життя. Мета цього етапу – зробити точки ознайомлення з контентом настільки вагомими, щоб клієнтський здобуток – загальна сума всіх взаємодій клієнта з брендом – відповідав або навіть перевищував очікування клієнтів. Крім того, веб-аналітики повинні переконатися, що функціонуюче відстеження реалізовано перед процесом розповсюдженням контенту.

На етапі поширення, який, разом з задумом, є, ймовірно, найважливішою фазою процесу досягнення успіху контент-маркетингу, відбувається поширення контенту серед цільових груп, щоб створити необхідне їхнє охоплення. Без продуманого та цілеспрямованого поширення контенту не буде споживачів і, як наслідок, успіху.

На етапі оцінювання до процесу залучаються команди веб-аналізу, маркетинг-контролінгу і, якщо необхідно, продажів. Мета полягає в тому, щоб виміряти успіх на шляху досягнення раніше поставлених цілей та здійснити їхнє оцінки. Якщо ціль дуже

виразно орієнтовано на потенційних клієнтів, фаза також передбачає подальше спілкування з ними.

Процес контент-маркетингу поєднує в собі навички та завдання з таких областей, як SEO, редакція, маркетинг, PPC (Pay-per-Click), створення, PR, продажі та обслуговування, маркетинг електронною поштою, дослідження ринку та веб-аналіз. Саме це робить контент-маркетинг таким складним, тому ним важко керувати. Існує потреба в посаді центрального керівника проекту, яка б могла здійснювати загальний підхід до контент-маркетингу (наприклад, головний спеціаліст із контенту або менеджер із контент-маркетингу). Залежно від структури компанії, ця посада повинна бути розташована в структурі управління брендом і/або маркетингу і повинна мати необхідний бюджет і відповідальність за управління. Щоб досягти стратегічних корпоративних цілей, бюджети на SEO, онлайн-маркетинг або PR занадто малі самі по собі. Очевидно, що бюджетні пули доцільно об'єднати. В оптимальному випадку директор із контенту використовує маркетинговий бюджет і розподіляє частки бюджету на окремі підсфери, такі як SEO, PR або PPC для просування контенту.

Перспективними напрямами розвитку контент-орієнтованого digital маркетингу можна вбачаючи у залученні до виконання процесів та окремих фаз контент-менеджменту інструментів штучного інтелекту (ChatGPT). Інструменти можуть підтримувати як творчий процес, так і дослідницький процес, а також виробництво контенту.

Використання ChatGPT може підвищити ефективність і, за правильного використання, покращити якість вмісту. Однак важливо пам'ятати, що незважаючи на те, що ChatGPT є потужним інструментом, він все одно потребує людського контролю та керівництва. Головне – уважно переглядати контент, створений ChatGPT, і переконуватись, що він відповідає стандартам якості та потребам цільових груп. Як і будь-яку технологію, важливо розглядати її як частину ширшого набору інструментів і поєднувати з людською творчістю, інтуїцією та стратегічним мисленням.

Одним із перших кроків у контент-маркетингу є ідея. Тут ChatGPT може виступати творчим партнером. За допомогою підказки для введення ChatGPT генерує численні відповідні теми, починаючи від базових понять і закінчуючи більш конкретними, складними ідеями. Досліджуючи різноманітні точки зору та унікальні концепції, ChatGPT може забезпечити насичений мозковий штурм, який розширює творчі можливості. Дослідження є критично важливим аспектом створення контенту. ChatGPT може діяти як автоматизований дослідницький засіб, який збирає та аналізує інформацію з різних джерел.

Штучний інтелект може обробляти як кількісні, так і якісні дані та допомогти вам визначити закономірності та тенденції, пов'язані зі стратегією контенту. Після зібраних ідей і дослідженої інформації наступним кроком є фактичне створення контенту. Саме тут ChatGPT може надати підтримку різними способами. Будучи складною моделлю штучного інтелекту, він здатний генерувати різноманітні типи тексту від публікацій у блогах і статей до публікацій у соціальних мережах, передавання маркетингового вмісту електронною поштою тощо.

Завдяки своїй здатності генерувати текст, створений людиною, ChatGPT може надавати високоякісний інформативний і цікавий вміст. Після створення контенту важливо переглянути та оптимізувати його. ChatGPT може зіграти тут вирішальну роль. Він може перевіряти тексти на наявність граматичних, синтаксичних і орфографічних помилок і вносити пропозиції щодо покращення читабельності та стилю. ChatGPT також може допомогти з оптимізацією пошукових систем (SEO), пропонуючи відповідні ключові слова та мета-теги для збільшення видимості вмісту в результатах пошуку.

Великою перевагою використання ChatGPT є його здатність масштабувати контент-маркетинг. Це може допомогти створити велику кількість високоякісного контенту за короткий проміжок часу. Це може бути особливо корисним під час впровадження контенту на кількох платформах і форматах, від блогів і електронних інформаційних бюлетенів до соціальних мереж тощо. ChatGPT дозволяє підтримувати постійні голосові і письмові повідомлення в усіх каналах, одночасно збільшуючи кількість створюваного вмісту. Ще одним аспектом, у якому ChatGPT може бути корисним, є постійне вдосконалення та адаптація розробленої контент-стратегії. Завдяки здатності визначати закономірності та тенденції в даних ChatGPT може допомогти відстежувати та аналізувати поведінку та вподобання цільової аудиторії з часом. Це дозволяє постійно оптимізувати контент і адаптувати його до мінливих потреб і інтересів цільової групи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, зазначимо що через щільність інформації з кожним роком здатність людей сприймати нову інформацію та контент скорочується. Ці обставини особливо вплинули на рекламу, оскільки люди зацікавлені в інформації про продукт лише на короткому етапі свого клієнтського шляху і тому відкриті для реклами. Контент є способом інформування, супроводження шляху клієнта. Вміст дозволяє зацікавленим особам звертатися до клієнтів задовго до того, як вони дійсно зацікавляться продуктом. Крім того, рентабельне охоплення може бути досягнуте за допомогою контенту. Контент завжди має розроблятися та створюватися з орієнтуванням на користувача, тоді як реклама часто створюється з точки зору компанії. Безсумнівними перевагами контент-маркетингу є: його орієнтація на користувача; задіяність на всіх етапах шляху клієнта; створення феномену широкого безкоштовного охоплення через вірусні ефекти; вигідна синергія з SEO, PR і соціальними медіа. Проте контент-маркетинг має і недоліки, до яких слід віднести такі факти: продавати безпосередньо через пропозиції контент-маркетингу важко; контент-маркетинг може бути дуже складним та важко керуваним. Саме це обґрунтовує потребу у запровадженні спеціальної посади керівника проєкту з використання контент-маркетингу, який міг би здійснювати загальний підхід до його просування.

Перспективними напрямами дослідження вбачаються розробка методології оцінювання рівня ефективності контент-орієнтованого маркетингу на основі метрик для вимірювання успішності кампаній, визначення перспектив використання нових підходів і технологій (AI, SEO, автоматизація) до реалізації маркетингу. Передбачається, що результати досліджень сприятимуть поглибленню підходів до визначення критеріїв ефективних методів контент-орієнтованого digital маркетингу, обґрунтуванню його значущості для побудови довіри клієнтів та збільшення продажів, формулюванню рекомендацій для створення успішних контент-кампаній у різних галузях діяльності.

Список літератури

1. Коваль Л.А, Жовновач Р.І., Романчук С.А. Реклама та її інноваційний розвиток з позицій маркетингового менеджменту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2022, № 8(41) С. 129-139 URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).129-139.
2. Контент-маркетинг. URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/Контент-маркетинг (дата звернення: 27.09. 2024).
3. Мельник Л.Г., Дериколенко А.О. Інструменти digital-маркетингу як засіб просування продукції вітчизняних промислових підприємств. *Ефективна економіка.* 2020. № 3. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7707 (дата звернення: 28.09. 2024).
4. Цатурян Р.О., Бедов Д.В., Жовновач Р.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023, № 9(42), 186-196 URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196.

5. Beilharz F., Alby T., et al. Online Marketing Manager*in: Handbuch für die Praxis. Heidelberg: O'Reilly, 2024. 730 s.
6. Eschbacher I. Content Marketing – Das Workbook. 2. Aufl. Frechen: mitp Verlags GmbH & Co. 2021. 352 s.
7. Fritz B. Mindful Social Media Marketing. Achtsam und erfolgreich kommunizieren. Bonn: Rheinwerk Computing, 2020. 427 s.
8. Halligan B., Dharmesh Sh. Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online. N.Y.: John Wiley & Sons. 2014. 224 p.
9. Hoffmann K. Markenbotschafter – Erfolg mit Corporate Influencern. Überblick, Strategie, Praxis, Tools. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co KG. 2020. 295 s.
10. Keukert M. 101 Tipps für erfolgreiches E-Mail-Marketing. 1. Auflage. Rheinbreitbach: Medienhaus Plump GmbH. 2020. 120 s.
11. Kotler P., Keller K.L., K., Chernev A., Opresnik M.O. Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 16., Aktualisierte Auflage. München: Pearson Deutschland GmbH. 2023. 666 s.
12. Kotler Ph., Kartajaya H. et. al. Marketing 6.0: Die Zukunft ist immersiv. Campus Verlag. 2024. 224 s.
13. Kröger J., Marx S. Agile Marketing: Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset – Methoden – Tools. Wiesbaden: Springer Gabler GmbH. 2020. 221 s.
14. Meike L. Content Marketing mit Corporate Blogs: Praxisleitfaden für Strategie, Redaktion und Vermarktung. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. 2019. 239 s.
15. Mühling J. Targeting: Zielgruppen exakt online erreichen (Praxisforum Medienmanagement). Band 8. München: Verlag Reinhard Fischer. 2007. 141 s.
16. Pahrmann C., Kupka K. Social Media Marketing – Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co. 5., Auflage. Heidelberg: O'Reilly. 2020. 626 s.
17. Pulizzi J. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. 1st edition. McGraw Hill. 2014. 352 s.
18. Schlömer B., Schlömer T. Inbound! Das Handbuch für modernes Marketing. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Bonn: Rheinwerk Computing. 2020. 665 s.
19. von Hirschfeld S.T., Josche T. Lean Content Marketing: Groß denken, schlank starten. Praxisleitfaden für das B2B-Marketing. 2., Auflage. Heidelberg: O'Reilly. 2018. 306 s.

References

1. Koval, L.A., Zhovnovach, R.I., & Romanchuk, S.A. (2022). Advertising and its innovative development from the standpoint of marketing management. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky,* 8(41), 129-139. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515//2663-1636.2022.8(41).129-132.
2. Content marketing. https://uk.wikipedia.org/wiki/Контент-маркетинг.
3. Melnyk, L.H., & Derykolenko, A.O. (2023). Digital marketing tools as a means of promoting the products of domestic industrial enterprises. *Efektyvna ekonomika,* 3. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196.
4. Tsaturian, R.O., Bedov, D.V., & Zhovnovach R.I. (2023). Innovative marketing tools for the promotion of industrial products on the Internet Central Ukrainian Scientific Bulletin. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky,* №9(42), 186-196. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).
5. Beilharz F., Alby T., et al. (2024). *Online Marketing Manager*in: Handbuch für die Praxis*. Heidelberg: O'Reilly [in German].
6. Eschbacher, I. (2021). *Content Marketing – Das Workbook*. Frechen: mitp Verlags GmbH & Co. [in German].
7. Fritz, B. (2020). *Mindful Social Media Marketing. Achtsam und erfolgreich kommunizieren*. Bonn: Rheinwerk Computing. [in German].
8. Halligan, B., & Dharmesh, Sh. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online*. N.Y.: John Wiley & Sons [in English].
9. Hoffmann, K. (2020). *Markenbotschafter – Erfolg mit Corporate Influencern. Überblick, Strategie, Praxis, Tools*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co KG. [in German].
10. Keukert, M. (2020). *101 Tipps für erfolgreiches E-Mail-Marketing*. Rheinbreitbach: Medienhaus Plump GmbH. [in German].
11. Kotler, P., Keller, K.L., K., Chernev, A., & Opresnik, M.O. (2023). *Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*. München: Pearson Deutschland GmbH [in German].
12. Kotler, Ph., Kartajaya, H., et. al. (2024). *Marketing 6.0: Die Zukunft ist immersiv*. Campus Verlag [in German].

13. Kröger, J., & Marx, S. (2020). *Agile Marketing: Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset – Methoden – Tools*. Wiesbaden: Springer Gabler GmbH [in German].
14. Meike, L. (2019). *Content Marketing mit Corporate Blogs: Praxisleitfaden für Strategie, Redaktion und Vermarktung*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group [in German].
15. Mühling, J. (2007). *Targeting: Zielgruppen exakt online erreichen*. München: Verlag Reinhard Fischer [in German].
16. Pahrmann, C., & Kupka, K. (2020). *Social Media Marketing – Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co. 5*. Heidelberg: O'Reilly [in German].
17. Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw Hill [in English].
18. Schlömer, B., & Schlömer, T. (2020). *Inbound! Das Handbuch für modernes Marketing*. Bonn: Rheinwerk Computing [in German].
19. von Hirschfeld, S.T., & Josche, T. (2018). *Lean Content Marketing: Groß denken, schlank starten. Praxisleitfaden für das B2B-Marketing*. Heidelberg: O'Reilly [in German].

Maryna Kravchenko, associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Valerii Pogorelov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Serhii Bash, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State Higher Educational Institution "Priazovskyi State Technical University", Mariupol-Dnipro, Ukraine

Content-Driven Digital Marketing

The publication is devoted to the study of the peculiarities of the use of content in modern marketing as a material created to attract customers, inform and interact with the target audience, which benefits them and contributes to the formation of a positive brand image. At the center of the scientific research are the features of digital methods of satisfying the information needs or interests of the audience, which is an important step towards converting potential customers into loyal customers. The problem of finding the best ways to create content and its subsequent use to attract, retain and ensure the loyalty of the target audience is subject to study.

Content-driven marketing is seen as an important element of promotion strategies, allowing brands to form long-term relationships with audiences by providing valuable information that meets the needs and requests of users. Ways to overcome problems that make it difficult to successfully use content marketing are studied. The following is substantiated in their list: a high degree of saturation of the information space of buyers; difficulties in applying metrics that accurately reflect the effectiveness of content, adequately measure the impact of content marketing on achieving strategic goals in the form of increasing conversions or strengthening customer loyalty; constant dynamic changes in search engine algorithms and social media, which forces companies to constantly adapt to new requirements to maintain market positions; the need to penetrate into the specifics of creating personalized content, which requires a deep understanding of the needs of individual audience segments and the use of data collection and analysis technologies. The general direction of content-oriented digital marketing research is to identify the best modern approaches to creating effective, personalized and relevant content that is objectively able to contribute to building strong relationships with the target audience, helps to increase brand awareness and ensures the achievement of business goals in a real and virtual market environment. It is argued that content-oriented digital marketing is based on the professional competencies of specialists in the fields of SEO, editing, marketing, Pay-per-Click, creative content creation, PR, sales and service, marketing by electronic correspondence, market research and web analysis. The technology of using content in marketing activities is proposed to be considered as a specific part of a wider set of tools and combined with human creativity, intuition and strategic thinking.

The need to introduce a special position of a project manager for the use of content marketing, who could carry out a general approach to its promotion, is substantiated. It is proposed to form a separate cost pool of the responsibility center and appoint personally responsible for content-oriented marketing, to widely involve artificial intelligence tools in the research and creative processes of content production, the implementation of individual phases of content management of artificial intelligence tools, to conduct detailed checks of the quality of the generated content and the degree of its compliance with the needs of target groups

digital marketing, content marketing, inbound marketing, B2B marketing, artificial intelligence in marketing

Одержано (Received) 28.09.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 20.10.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 38:303.442.3 **JEL Classification: M15, M21, M11**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).264-273

Д.В. Замуренко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Порівняльний аналіз підходів до дата-аналітики в управлінні мережами роздрібної торгівлі

Метою даного дослідження є здійснення порівняльного аналізу різних підходів до побудови системи дата-аналітики в управлінні мережами роздрібної торгівлі, враховуючи сучасні виклики ринку роздрібної торгівлі та необхідність впровадження інформаційно-аналітичних систем для підвищення конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що значний вплив на цей процес має коректний відбір організаційних підходів до функціонування дата-аналітики. Проаналізовано три основні підходи до роботи з дата-аналітикою (централізований, децентралізований та демократизований), за такими критеріями, як: швидкість прийняття рішень, узгодженість даних, гнучкість, масштабованість, вартість впровадження, потреба в спеціалізованих кадрах. Визначено, що демократизований підхід, при якому ІТ-підрозділ забезпечує виключно технічну складову, а усі функції аналізу та інтерпретації даних покладають на бізнес-користувачів, вирізняється найвищою швидкістю прийняття рішень, високою масштабованістю та низькою вартістю впровадження, сприяє розширенню можливостей користувачів і впровадженню інновацій. Разом з тим, потребує навчання персоналу та створює ризики некоректної інтерпретації даних, неузгодженості даних при некерованому впроваджені такої технології, що вимагає розробки та використання функціоналів каталогів і глосаріїв даних. На основі аналізу чинників, які можуть призводити до некерованого демократизованого підходу, обґрунтовано необхідність та шляхи впровадження функціонала каталогів даних та функціонала глосарію даних.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку вбачаються в опрацюванні KPI, методів їх розрахунку, а також методів аналізу за ключовими об’єктами мереж роздрібної торгівлі.

дата-аналітика, Data Driven підхід, роздрібна торгівля, бізнес-аналітика, цифрова трансформація, Self Service BI, Business Intelligence

Постановка проблеми. Сучасна економіка країни робить виклики підприємствам всіх рівнів та галузей, змушуючи їх адаптуватися до постійних змін у економічному та конкурентному середовищі. Однією з ключових складових успіху підприємств є рівень конкурентоспроможності, здатність ефективно взаємодіяти з ринковими викликами та забезпечувати розвиток. У цьому контексті мережі роздрібної торгівлі, які виконують важливу роль у постачанні продовольства та товарів населенню, а також конкурують з різними гравцями ринку, постійно стикаються з потребою удосконалення системи прийняття рішень.

Незважаючи на те, що український ринок рітейлу в 2023 році досяг обсягу в 1,5 трильйони гривень та перевершив довоєнні показники [3], мережі супермаркетів працюють в умовах «ідеального шторму», долаючи воєнні, енергетичні, кадрові, валютні проблеми, проблеми дефіциту продукції та розірвання ланцюжків поставок. В той же час на боротьбу за покупця дуже впливають омніканальні (англ. omnichannel) фактори, а саме: інформований і більш вимогливий, ніж будь-коли, сучасний споживач використовує мобільні пристрої та соціальні медіа, щоб порівнювати та купувати товари будь-де, будь-коли; омніканальна роздрібна торгівля потребує ефективного ланцюжка постачання в обох напрямках для забезпечення можливості відправляти товари протягом годин після покупки та пропонувати гнучкі повернення; хоча фізичні магазини залишаються основним каналом продажу, вони перетворюються на центри збору інформації про клієнтів та важливі центри ланцюга постачання; споживач стає більш вибагливим до якості товарів та строків придатності, тому зіпсовані та уцінені товари швидко зменшують прибутковість, відповідно виклик полягає в тому, щоб

© Д.В. Замуренко, 2024

збалансувати потребу у збереженні товарів з уникненням замовлення зайвих продуктів, які швидко псуються.

Для того, щоб бути максимально конкурентоспроможними, мережам магазинів необхідно мати належне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке забезпечує оперативний збір та обробку даних, глибокий аналіз ринкових та економічних тенденцій, а також розробку та реалізацію стратегічних рішень. McKinsey стверджує, що роздрібні компанії, які повністю використовують дані та аналітику, можуть збільшити свій операційний прибуток на 60% [15]. Дослідження MIT [8] показує, що компанії, які приймають рішення на основі даних, на 5% продуктивніші та на 6% прибутковіші, ніж їхні конкуренти, які не приділяють належної уваги аналітичним дослідженням та розрахункам. Такі реалії вимагають від управлінців роздрібних мереж максимально ефективного використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів для прийняття швидких і точних рішень на основі аналізу даних (Data Driven Decision Making), а не на інтуїції чи здогадах.

В той же час дуже багато проектів з впровадження систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), не зважаючи на значні бюджети та витрачений час великої кількості працівників, не досягають кінцевої мети - впровадження підходу Data Driven Decision Making на всіх ланках управління, і, як наслідок, прийняття рішень відбувається або несвоєчасно або не на основі точних даних та аналізу, що призводить до втрати клієнтів та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання сучасних аналітичних підходів в системі прийняття управлінських рішень активно досліджується в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Але треба відмітити, що зарубіжні науковці почали активно аналізувати дані питання, починаючи з 2000-х рр., зокрема, грунтовні підходи пропонуються Т. Дейвенпортом (Davenport T. H.) та Дж. Гаррісом (Harris J. G.), якими аналітика в 2007 році була визначена як наука перемагати [9, 10]; А. Макафі (McAfee A.) та Е. Бріндженолфсоном (Brynjolfsson E.) [14], які в 2012 році використання Big Data визначили як революція в менеджменті. Ґрунтовне дослідження теоретичних, методологічних та практичних підходів до побудови системи бізнес-аналітики для прийняття рішень в бізнесі представлено в навчальному посібнику «Економічна аналітика в бізнесі» [1]. Роль дата-аналітики аналізується в роботах з точки зору прийняття управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів, врахування тенденцій розвитку цифрового простору [2; 6; 18]. З точки зору специфіки роздрібної торгівлі та рітейлу, тенденції розвитку яких детально аналізуються аудиторськими та консалтинговими фірмами [12, 13], логічними є розробки в сфері особливостей формування аналітичних систем на підприємствах даного виду економічної діяльності [4, 5, 7]. Разом з тим, важливими є дослідження не лише методичних підходів до формування набору даних, а, в першу чергу, організаційних підходів до побудови системи дата-аналітики, що і визначило цільовий напрямок даної статті.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є здійснення порівняльного аналізу різних підходів до побудови системи дата-аналітики в управлінні мережами роздрібної торгівлі, обґрунтування доцільності застосування демократизованого підходу аналізу даних, його переваг, недоліків та обмежень.

Виклад основного матеріалу. Якщо проаналізувати основні засоби і стратегії, які використовують мережі роздрібної торгівлі для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, то можна виокремити наступні ключові напрямки:

– якісний асортимент товарів та послуг: забезпечення широкого та різноманітного асортименту товарів і послуг, які відповідають потребам різних споживачів; це може включати в себе як стандартні товари, так і ексклюзивні продукти, що надають регіональній мережі конкурентну перевагу;

– наявність на полицях товарів із пріоритетної асортиментної матриці із актуальними термінами придатності що контролюються завдяки прогнозуванню попиту та оптимізації запасів;

– якісне обслуговування клієнтів: створення дружньої та ефективної атмосфери для клієнтів у магазинах, включаючи механізм консультації, мінімізацію черг, допомогу під час вибору товару та розв'язання проблем; якісне обслуговування може зробити магазини більш привабливими для покупців та сприяти їхній лояльності;

– цінова політика та пропозиції: використання різних стратегій ціноутворення, спеціальних пропозицій, знижок та програм лояльності для привернення покупців та стимулювання продажів; ефективне використання цінової політики може допомогти зберегти та залучити нових клієнтів;

– інновації та технології: впровадження сучасних технологій до процесів продажу, логістики та обслуговування клієнтів; онлайн-продажі, мобільні додатки, безготівкові розрахунки та інші інновації можуть полегшити взаємодію з клієнтами та зробити продажі більш зручними;

– маркетинг та реклама: ефективне використання маркетингових стратегій та рекламних кампаній для підвищення обізнаності про мережу, її продукти та послуги; сучасні медіа та соціальні мережі надають великі можливості для просування бренду та залучення нових клієнтів;

– стратегія розвитку: ретельне планування розвитку мережі, включаючи відкриття нових магазинів, розширення географічної присутності та розвиток нових сегментів ринку;

– співпраця з постачальниками: побудова партнерських відносин з постачальниками для забезпечення постійного та якісного постачання товарів; ефективна співпраця може допомогти забезпечити конкурентні переваги в асортименті та цінах;

– стратегії лояльності клієнтів: розробка та реалізація програм лояльності, бонусних систем та персональних пропозицій для постійних клієнтів, що стимулює їх повторні закупівлі;

– оптимізація витрат і перенаправлення коштів, що звільнилися, на розвиток мережі.

Усі ці аспекти сприяють підвищенню конкурентоспроможності роздрібних мереж, забезпечуючи їм перевагу на ринку та сприяючи стабільному і стійкому розвитку. Жоден з вищеперелічених аспектів підвищення конкурентоспроможності неможливо реалізувати без постійного щоденного моніторингу та аналізу всіх аспектів діяльності мережі і застосування сучасних інструментів обробки великих масивів даних, що включають системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) та предиктивної аналітики (Predictive Analytics), яка використовує технології машинного навчання (Machine Learning) та штучного інтелекту (Artificial Intelligence).

Системи бізнес-аналізу (Business Intelligence, BI) є комплексом програмних інструментів і методів, які використовуються для збору, узгодження, об’єднання, інтеграції та очищення великого обсягу даних з різних джерел для аналізу та зручного представлення бізнес-даних. Ці системи дозволяють компаніям отримувати корисні інсайти з великих обсягів даних, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень. Фактично BI-системи дозволяють бізнесу отримати відповіді на два питання: «що сталося?» і «чому це сталося?».

Предиктивна аналітика (Predictive Analytics) – це метод використання даних, статистичних алгоритмів та машинного навчання для виявлення ймовірності майбутніх результатів на основі історичних даних. У контексті роздрібної торгівлі предиктивна аналітика допомагає компаніям передбачати поведінку клієнтів, прогнозувати попит,

оптимізувати запаси, персоналізувати маркетингові кампанії та покращувати операційну ефективність. Фактично предиктивна аналітика відповідає на два питання: «що може статися?» і «що потрібно зробити, щоб це сталося чи не сталося?».

Використання обох типів аналітики дозволяє компаніям провести не тільки цифровізацію (переклад процесів у цифровий формат: використання інформаційних продуктів замість журналів-зошитів, автоматизація та роботизація бізнес-процесів, пришвидшення процесу прийняття рішень та забезпечення їх якості), а і реальну цифрову трансформацію (глибший і масштабний процес, комплексне перетворення підприємства з використанням цифрових рішень та технологій з метою виходу на нові ринки, створення нових каналів продажів і рішень, які генерують новий виторг і призводять до збільшення вартості компанії) та стати Data Driven - компанією.

Крива зрілості комплексної дата-аналітики наведена на рисунку 1.

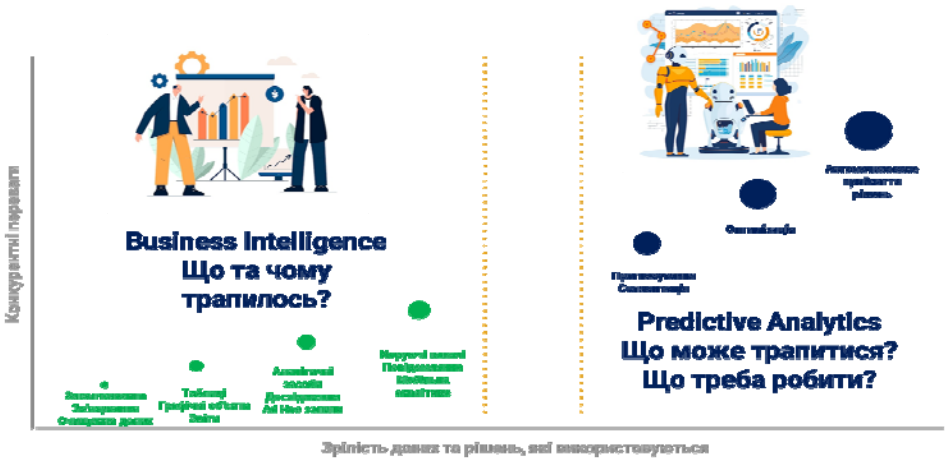


Рисунок 1 - Крива зрілості використання дата-аналітики в рітейлі

Джерело: побудовано автором

Впроваджена дата-аналітика дозволяє вирішувати наступні задачі: аналізувати канали продажів; аналізувати асортиментну матрицю та кошик товарів; розраховувати прогноз попиту на товарні категорії та окремі товари; робити цифровий аналіз споживача; розраховувати прогноз відтоку клієнтів; розробляти персональні пропозиції для клієнтів; оптимізовувати маркетингові акції; аналізувати ефективність магазинів; здійснювати оптимальний вибір місця розташування нових магазинів; оптимізовувати черги на касах; аналізувати та оптимізовувати запаси; аналізувати постачальників та оптимізовувати роботу з ними; аналізувати та оптимізовувати власне виробництво; аналізувати доходи та видатки; аналізувати та моделювати грошові потоки; аналізувати маржинальность; алокувати витрати за різними драйверами; відстежувати показники фінансового стану; аналізувати роботу персоналу тощо.

Але незважаючи на всі переваги Data Driven підходу, відповідно до світової статистики 85% проектів впровадження дата-аналітики не досягають кінцевої мети - перехід до прийняття рішень на основі даних і аналізу на всіх рівнях управління компанії. За даними Gartner, близько 87% організацій мають низький рівень зрілості в аналітиці бізнесу та управлінні інформацією [11]. McKinsey Global Institute зауважує, що роздрібні компанії в середньому використовують лише 30-40% потенціалу своїх даних [15]. За даними Forrester, 60-73% даних, зібраних підприємствами, не використовуються для аналітики [16].

Якщо проаналізувати причини невдач таких проектів, то до них можна віднести такі фактори: відсутність розуміння, що таке цифрова трансформація та Data Driven; неправильно сформульовані бізнес-цілі або їх відсутність; слідування за модою та вибір відповідних технологій; орієнтація на постачальників (орієнтир на тих, у кого краще

маркетинг, а не функціональність та вартість володіння); орієнтація на бізнес-консультантів, а не на власні потреби; відсутність розуміння ефекту та ROI проекту (найчастіше проекти окуповуються лише на ефекті масштабу); відсутність кадрів належної кваліфікації та необхідного досвіду; відсутність підтримки або контролю проекту на рівні керівництва; невірний підхід до розрахунку вартості володіння; проектна анархія та інші проектні ризики; відсутність контролю за безпекою даних, що надаються.

В той же час основна причина проблем такого роду проектів - це організаційні підходи до роботи з дата-аналітикою, які представлені трьома варіантами, кожен з яких має свої переваги та недоліки і, відповідно, повинен використовуватися з розумінням цих особливостей (рис. 2).

Рисунок 2 - Підходи до роботи з дата-аналітикою

Примітка: IT - IT підрозділ, BU (Business User) - кінцеві бізнес-користувачі

Джерело: побудовано автором

1. *Повністю централізований підхід.* Усі інструменти для роботи з великими даними зосереджені в IT-підрозділі. Через це бізнес-користувачі змушені звертатися до IT-фахівців із запитами на доступ до даних для формування звітів. Така модель дає змогу IT-відділу ефективно контролювати якість, безпеку та цілісність даних. Водночас це обмежує доступність ресурсів, що уповільнює отримання критично важливої інформації для бізнесу. У результаті процеси збору, об'єднання, аналізу даних та підготовки звітів можуть тривати декілька днів або навіть тижнів. Крім того, централізований підхід створює бар'єри для інновацій. Оскільки команда BI постійно перевантажена запитами на звіти, часу на розробку й впровадження нових рішень майже не залишається. Фахівці зосереджені на підтримці роботи системи, тому запити на використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект чи робота з неструктурованими даними, часто залишаються без реалізації через нестачу ресурсів.

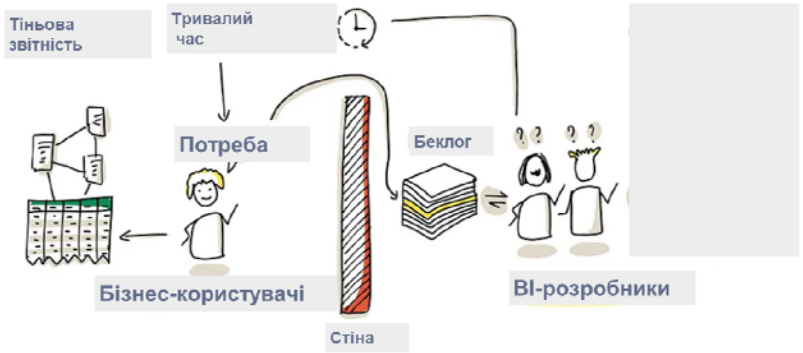


Рисунок 3 - Процес роботи компанії при централізованому підході

Примітка: Бек-лог - перелік завдань, розміщених у порядку важливості, для команди розробників

Джерело: побудовано автором

У сучасному конкурентному середовищі, де швидкість доступу до достовірної інформації має вирішальне значення, подібна модель управління не дозволяє компанії повною мірою стати Data Driven-організацією.

2. Повністю децентралізований підхід. При використанні децентралізованого підходу бізнес-користувачі отримують змогу самостійно підключатися до джерел даних, створювати аналітичні інструменти, формувати звіти та розраховувати ключові показники ефективності (KPI). Однак відсутність єдиних стандартизованих підходів до аналітики призводить до розрізненості в роботі з даними. Це може спричиняти своєрідний «хаос» у процесі прийняття рішень: різні підрозділи інтерпретують одні й ті самі дані по-різному, застосовуючи власні методики обчислення показників. Як наслідок — виникають суттєві розбіжності в отриманих результатах і висновках, що ускладнює або й унеможливлює ухвалення зважених управлінських рішень.

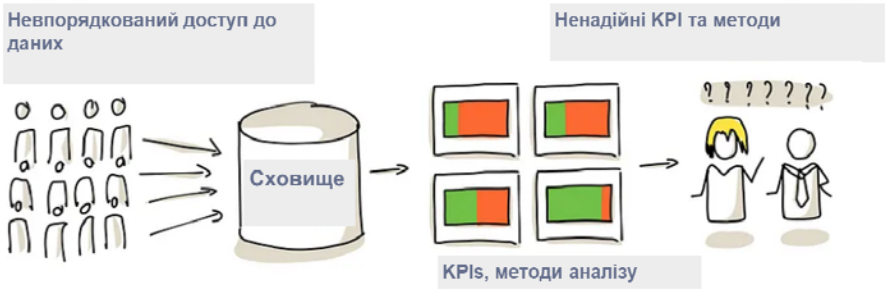


Рисунок 4 - Процес роботи компанії при децентралізованому підході

Джерело: побудовано автором

3. Демократизований підхід. Демократизація даних - це підхід до управління даними, який спрямований на досягнення балансу між IT-підрозділом і бізнес-користувачами. У межах цього підходу роль IT-фахівців зводиться до забезпечення технічної основи: налаштування доступів, підтримки масштабованої інфраструктури та гарантування якості первинних даних, їхньої чистоти й достовірності. Натомість функції аналізу, інтерпретації та використання даних покладаються на самих бізнес-користувачів. Такий підхід, реалізований у сучасних системах Business Intelligence, дає змогу ефективно регулювати доступ до інформації, забезпечуючи високу гнучкість, оперативність отримання даних і можливість застосування Self Service BI - аналітики, яку створюють та обслуговують самі користувачі. Self Service Business Intelligence - це орієнтований на кінцевого користувача підхід до роботи з даними, що дозволяє самостійно формувати аналітичні звіти, моделі, візуалізації та ділитися ними з іншими учасниками бізнес-процесів без залучення IT-відділу. Завдяки інструментам Self Service BI користувачі можуть розглядати показники компанії під різними кутами, перевіряти гіпотези, створювати нестандартні звіти під конкретні бізнес-запити; ці йункції виконуються швидко і незалежно.

Порівняння кожного підходу за такими критеріями, як швидкість прийняття рішень, узгодженість даних, гнучкість, масштабованість, вартість впровадження, потреба в спеціалізованих кадрах, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика централізованого, децентралізованого та демократизованого підходів

Критерій	Централізований	Децентралізований	Демократизований
Швидкість прийняття рішень	Повільніша	Швидша	Найшвидша
Узгодженість даних	Висока	Середня	Середня
Гнучкість	Низька	Висока	Дуже висока
Масштабованість	Обмежена	Середня	Висока
Вартість впровадження	Середня	Висока	Низька

Критерій	Централізований	Децентралізований	Демократизований
Потреба в спеціалізованих кадрах	Висока	Висока	Низька
Основні переваги підходу	– послідовність та стандартизація аналітики – краще управління якістю даних – практично немає дублювання аналітичних додатків	– швидше реагування на потреби конкретного відділу – краще розуміння специфічного бізнес-контексту – більша автономія відділів	– розширення можливостей користувачів – зменшення навантаження на IT-відділ – швидше отримання інсайтів та впровадження інновацій
Основні недоліки підходу	– створює «вузьке місце» в обробці запитів – менша гнучкість для окремих відділів – відірваність від бізнес-контексту – невчасне впровадження інновацій	– ризик створення ізольованих систем даних чи сховищ даних всередині організації, які перешкоджають обміну інформацією та співробітництву між відділами чи командами – можлива неузгодженість даних між відділами – дублювання зусиль та ресурсів	– потреба в навчанні користувачів – ризик неправильної інтерпретації даних – виклики в забезпеченні узгодженості та управлінні даними

Джерело: систематизовано та побудовано автором

Аналіз таблиці 1 показує, що при всіх перевагах демократизованого підходу і Self Service BI за такими критеріями, як швидкість, гнучкість, масштабованість, вартість, кадри, залишається великий ризик неузгодженості даних при некерованому впроваджені такої технології (фактично лише за цим критерієм демократизований підхід поступається централізованому та децентралізованому), що проілюстровано на рисунку 5.

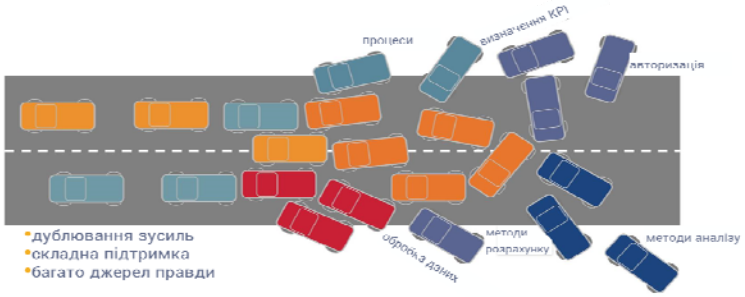


Рисунок 5 – Процес роботи компанії при некерованому демократизованому підході
Джерело: побудовано автором

Ці причини зумовлені такими факторами: 1) множинність користувачів, які мають різні інформаційні потреби (користувачі можуть мати доступ до різних джерел даних, використовувати різні версії або набори даних, що призводить до неузгодженості); 2) відсутність єдиних стандартів (без централізованого управління складно забезпечити єдині стандарти обробки та інтерпретації даних у всій організації); 3) відмінності в навичках та кваліфікації користувачів (різний рівень компетенції може призвести до помилок в аналізі або неправильній інтерпретації даних); 4) відсутність системи контролю якості (без наявності внутрішньої системи контролю за якістю даних можуть виникати помилки, які поширюються по всій організації); 5) складність у відслідковуванні змін (за умови наявності великої кількості користувачів, що працюють з даними, складно відстежувати всі зміни та забезпечувати їх узгодженість); 6) ризик дублювання роботи (різні відділи можуть формувати схожі звіти, використовуючи різні дані або різні методики аналізу); 7) наявність кількох версій (можуть виникати

труднощі з визначення того, яка версія даних чи звіту є найбільш актуальною та достовірною).

Для усунення цих проблем виконуються такі кроки: впроваджується функціонал каталогів даних - централізований репозиторій метаданих; впроваджується функціонал глосарію даних - централізований репозиторій термінів, понять та визначень, пов'язаних з бізнес-даними організації, який забезпечує єдине розуміння термінології, KPI, алгоритмів розрахунку, методів аналізу серед усіх співробітників та відділів. Для впровадження каталогу та глосарію даних проводиться детальна методична робота з узгодження джерел даних, періодичності оновлення, переліку використовуваних показників тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження демократизованого підходу до работи з дата-аналітикою та керованого Self Service BI в мережах роздрібної торгівлі дозволяє перейти до Data Driven підходу в управлінні та значно підвищити ефективність прийняття рішень, які ґрунтуються на даних, а не на інтуїції та здогадках. Data Driven підхід допоможе зробити цифрову трансформацію та підвищити конкурентоспроможність мережі.

Значний вплив на цей процес має коректний відбір організаційних підходів до функціонування дата-аналітики. Централізований, децентралізований і демократизований підходи до управління даними мають різні характеристики та переваги залежно від цілей організації. Централізований підхід забезпечує високу узгодженість даних, стандартизацію аналітики й ефективне управління якістю, проте характеризується низькою гнучкістю, повільнішим прийняттям рішень і потребою у спеціалізованих кадрах. Децентралізований підхід є більш гнучким і швидким, дозволяє краще враховувати специфіку окремих підрозділів, але може призводити до дублювання ресурсів, неузгодженості даних і утворення ізольованих систем. Демократизований підхід вирізняється найвищою швидкістю прийняття рішень, високою масштабованістю та низькою вартістю впровадження, сприяє розширенню можливостей користувачів і впровадженню інновацій, хоча потребує навчання персоналу та створює ризики некоректної інтерпретації даних, неузгодженості даних при некерованому впроваджені такої технології, що вимагає розробки та використання функціоналів каталогів і глосаріїв даних.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку вбачаються в опрацюванні KPI, методів їх розрахунку, а також методів аналізу за такими ключовими об’єктами мереж роздрібної торгівлі, як: продажі, запаси, системи лояльності, фінанси, закупівлі, дебіторська та кредиторська заборгованість, персонал, власний капітал, власне виробництво, результативність прогнозування продажів тощо.

Список літератури

1. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О.С. Гринькевич, С.О. Матковський, А.В. Сидорова та ін.] ; за ред. О.С. Гринькевич, С.О. Матковського, А.В. Сидорової, Н.С. Струк. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk_2022.pdf (дата звернення: 1.12.2024).
2. Єлісєєва О. К., Бєлозерцев В. С. Дата-аналітика та перспективи управління цифровим простором даних. *Торгівля і ринок України. 2024.* 1(55). DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-7-14
3. Єрмакова Я., Симоненко К. Ритейл іде у наступ: оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн грн (інфографіка). 2024. URL: https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/ (дата звернення: 1.12.2024).
4. Лях С.М. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка.* 2024. №4. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7
5. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*. 2024. 40. С. 117–128. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013

6. Овандер Н., Катуніна О., Дідур Г. Застосування великих даних та аналітики для оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. *Via economica.* 2024. Випуск 4. С. 133-139. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18
7. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Непочатенко А. В. Бізнес-аналітична робота в комерційній діяльності: обґрунтування господарських рішень щодо роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 17–21. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.17
8. Analytics as a Source of Business Innovation. MIT Sloan Management Review, 2017. URL: https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2017/02/621756dfdd-1.pdf?cid=1 (Last accessed: 20.11.2024).
9. Davenport T. H. Competing on analytics. Harvard Business Review. February 2006. 84(1). P. 98-107, 134. URL: https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics (Last accessed: 20.11.2024).
10. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business Press, 2007. 218 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y (Last accessed: 20.11.2024).
11. Gartner Survey Reveals 87% of Organizations Have Low BI and Analytics Maturity. Gartner Newsroom, 2021. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-12-06-gartner-data-shows-87-percent-of-organizations-have-low-bi-and-analytics-maturity (Last accessed: 20.11.2024).
12. Global Consumer Insights Survey 2021. PwC, 2021. URL: https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2021/gcis-june-2021.pdf (Last accessed: 20.11.2024).
13. Global Powers of Retailing 2022. Deloitte, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-retailing-2022.pdf (Last accessed: 20.11.2024).
14. McAfee A., Brynjolfsson E. Big data: The management revolution. Harvard Business Review. 2012. 90(10). P. 60-68. URL: https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution або https://ailab-ua.github.io/courses/MIS510/big_data_-_the_management_revolution_0.pdf (Last accessed: 20.11.2024).
15. The age of analytics: Competing in a data-driven world. McKinsey Global Institute, 2016. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/the%20age%20of%20analytics%20competing%20in%20a%20data%20driven%20world/mgi-the-age-of-analytics-full-report.pdf (Last accessed: 20.11.2024).
16. The Forrester Wave™: Big Data Hadoop Distributions, Q1 2016. Forrester, 2016. URL: https://www.datascienceassn.org/sites/default/files/Hadoop%20Vendor%20Evaluations%202016.pdf (Last accessed: 20.11.2024).
17. Top 10 Transformative Analytics Scenarios in Retail. Qlik, 2023. URL: https://www.qlik.com/us/resource-library/top-10-transformative-analytics-scenarios-in-manufacturing (Last accessed: 20.11.2024).
18. Vorobets Ye., Khmeliuk A., Moshkovska O. Valiyev V. I., Moskalenko O. The Role of Data Analytics in Making Management Decisions by the Logistics Intermediaries. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. 4*(57). P. 185–196. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422 (Last accessed: 20.11.2024).

References

1. Hrynkevych, O.S., Matkovskyi, S.O., & Sydorova, A.V, et al. (2022). *Economic analytics in business: textbook*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk_2022.pdf [in Ukrainian].
2. Yelisieieva, O.K., & Belozertsev, V.S. (2024). Data analytics and prospects for managing the digital data space. *Trade and Market of Ukraine*, 1(55), 7–14 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-7-14
3. Yermakova, Y., Symonenko, K. (2024). Retail is on the offensive: the turnover of retail chains in Ukraine exceeded 1.5 trillion UAH (infographics). *RAU*. https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/ [in Ukrainian].
4. Liakh, S.M. (2024). Analysis of current digitalization trends in Ukraine's retail trade. *Innovative Economics*, (4) [in Ukrainian]. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7
5. Naumenko, M. (2024). Analysis and analytics of big data in marketing and trade of a competitive enterprise. *Grail of Science*, 40, 117–128 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013
6. Ovander, N., Katunina, O., & Didur, H. (2024). Application of big data and analytics for business process optimization and cost reduction. *Via economica*, (4), 133–139 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18

7. Satyr, L.M., Kepko, V.M., Stadnik, L.I., & Nepochatenko, A.V. (2020). Business analytical work in commercial activity: justification of economic decisions in retail trade. *Investments: Practice and Experience*, (15–16), 17–21 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.17
8. Analytics as a Source of Business Innovation. MIT Sloan Management Review, 2017. https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2017/02/621756dfdd-1.pdf?cid=1 [in English].
9. Davenport, T.H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98–107, 134. https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics [in English].
10. Davenport, T.H., & Harris, J.G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press. https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y [in English].
11. Gartner Survey Reveals 87% of Organizations Have Low BI and Analytics Maturity. Gartner Newsroom, 2021. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-12-06-gartner-data-shows-87-percent-of-organizations-have-low-bi-and-analytics-maturity [in English].
12. Global Consumer Insights Survey 2021. PwC, 2021. https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2021/gcis-june-2021.pdf [in English].
13. Global Powers of Retailing 2022. Deloitte, 2022. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-retailing-2022.pdf [in English].
14. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68. https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution [in English].
15. The age of analytics: Competing in a data-driven world. McKinsey Global Institute, 2016. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/the%20age%20of%20analytics%20competing%20in%20a%20data%20driven%20world/mgi-the-age-of-analytics-full-report.pdf [in English].
16. The Forrester Wave™: Big Data Hadoop Distributions, Q1 2016. Forrester, 2016. https://www.datascienceassn.org/sites/default/files/Hadoop%20Vendor%20Evaluations%202016.pdf [in English].
17. Top 10 Transformative Analytics Scenarios in Retail. Qlik, 2023. https://www.qlik.com/us/resource-library/top-10-transformative-analytics-scenarios-in-manufacturing [in English].
18. Vorobets, Ye., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V.I., & Moskalenko, O. (2024). The role of data analytics in making management decisions by the logistics intermediaries. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(57), 185–196 [in English]. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422

Dmytro Zamurenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education),
Central Ukrainian National Technical University

Comparative Analysis of Approaches to Data Analytics in the Management of Retail Networks

The purpose of this study is to carry out a comparative analysis of different approaches to building a data analytics system in the management of retail networks, taking into account the current challenges of the retail market and the need to implement information and analytical systems to increase competitiveness.

It is substantiated that the correct selection of organizational approaches to the functioning of data analytics has a significant impact on this process. The three main approaches to working with data analytics (centralized, decentralized and democratized) are analyzed, according to such criteria as: speed of decision-making, data consistency, flexibility, scalability, cost of implementation, need for specialized personnel. It is determined that the democratized approach, in which the IT department provides only the technical support, and all functions of data analysis and interpretation are assigned to business users, is characterized by the highest speed of decision-making, high scalability and low implementation cost, and contributes to the empowerment of users and the introduction of innovations. At the same time, it requires staff training and poses risks of incorrect data interpretation and data inconsistency in case of uncontrolled implementation of such technology, which requires the development and use of catalogs and data glossaries. Based on the analysis of the factors that can lead to an uncontrolled democratized approach, the necessity and ways of implementing the functionality of data catalogs and the functionality of data glossaries are substantiated.

Prospects for further research in this area are the development of KPIs, methods of their calculation, as well as methods of analysis for key objects of retail networks.

data analytics, Data Driven approach, retail trade, business intelligence, digital transformation, Self Service BI, Business Intelligence

Одержано (Received) 01.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 01.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.2:351.72(477:4) **JEL Classification: H21, H71**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).274-285

Н.С. Шалімова, проф., д-р екон. наук
О.А. Магопець, проф., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
В.В. Шалімов, доц., канд. екон. наук
Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна

Виклики податковій системі в умовах війни та напрями її реформування з урахуванням європейських тенденцій

Статтю присвячено аналізу ключових викликів податковій системі України в умовах повномасштабної війни, оцінці їх впливу на фіскальну стабільність та обґрунтуванню напрямів її реформування з урахуванням сучасних європейських тенденцій, кращих міжнародних практик і положень Національної стратегії доходів до 2030 року. Доведено, що воєнні та післявоєнні економічні, соціальні й безпекові шоки суттєво підвищують вимоги до адаптивності, прозорості та стійкості податкової системи, а відтак потребують системних змін у підходах до її формування та реалізації. Аргументовано, що ефективна трансформація податкової системи має поєднувати гармонізацію з європейськими стандартами із врахуванням українських воєнних і післявоєнних реалій, забезпечуючи баланс між фіскальною стійкістю, економічним розвитком та соціальною справедливістю.

Встановлено, що одними з найважливіших напрямів реформ є: гармонізація правил непрямого оподаткування та зменшення втрат від несплати податку на додану вартість та акцизного податку; модернізація корпоративного оподаткування та запобігання виведенню прибутків за кордон шляхом імплементації анти-BEPS-заходів і глобального мінімального податку; удосконалення оподаткування доходів фізичних осіб із урахуванням соціальної справедливості та адресних пільг; розвиток майнового оподаткування з переходом до ринкових підходів оцінки вартості майна; впровадження інвестиційних стимулів із чіткими строками та критеріями ефективності; застосування механізмів тимчасового оподаткування надприбутків у періоди цінових та енергетичних криз; прискорення цифровізації податкового адміністрування через інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію контролю та обмін даними в режимі реального часу.

Запропоновано концептуальну модель реформування податкової системи України, яка поєднує адаптацію до кращих практик ЄС, мінімізацію податкових ризиків і забезпечення стійкості до воєнних та післявоєнних викликів. Обґрунтовано, що реалізація окреслених заходів сприятиме формуванню стабільної, прозорої та ефективної податкової системи, здатної забезпечувати передбачувані бюджетні надходження, підтримувати економічне відновлення, підвищувати конкурентоспроможність економіки, зміцнювати довіру платників податків та інтегрувати Україну в єдиний європейський податковий простір. Одержані результати формують теоретико-методологічну основу для подальших досліджень інструментів податкової політики, механізмів моніторингу їх ефективності та стратегій адаптації української податкової системи до стандартів ЄС.

оподаткування, податкова система, податкова політика, податкові надходження, доходи бюджету, виклики, ризики, фіскальна стабільність, європейська інтеграція

Постановка проблеми. Збройна агресія російської федерації проти України зумовила безпрецедентні виклики для національної економіки та податкової системи. Руйнування критичної інфраструктури, знищення промислових об’єктів, блокада морських портів, вимушена міграція населення, скорочення ділової активності та падіння обсягів виробництва негативно вплинуло на спроможність податкової системи забезпечувати належний рівень бюджетних надходжень і фінансову стійкість держави.

У цих умовах уряд був змушений оперативно змінювати податкову політику, запроваджуючи пільги та спрощуючи механізм справляння податків для підтримки бізнесу і громадян, що одночасно спричинило зменшення бюджетних надходжень та зростання державного боргу. Частка податкових доходів у зведеному бюджеті скоротилася, тоді як видатки на оборону зросли з 6,91 % у 2021 р. до 47,23 % у 2023 р. [11].

© Н.С. Шалімова, О.А. Магопець, В.В. Шалімов, 2024

Додатковими факторами невизначеності виступають фіскальні ризики, пов'язані з тривалим військовим протистоянням, глобальною волатильністю цін на енергоресурси та продовольство, можливим уповільненням темпів міжнародної допомоги, демографічними змінами та кліматичними викликами. Це вимагає гнучкої та проактивної податкової політики, здатної швидко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов.

Водночас, для успішної післявоєнної відбудови та інтеграції України до Європейського Союзу необхідна глибока модернізація податкової системи із урахуванням європейських трендів та кращих практик. Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття Національної стратегії доходів України до 2030 р., у якій визначено пріоритети реформування податкової системи: трансформація спрощеної системи оподаткування; запровадження прогресивного оподаткування доходів фізичних осіб; гармонізація ПДВ і акцизного оподаткування з нормами ЄС; удосконалення екологічного оподаткування; запровадження правил оподаткування віртуальних активів; цифровізація процесів адміністрування податків та посилення прозорості діяльності податкових органів.

Отже, дослідження проблем і перспектив реформування податкової системи України в умовах війни та з урахуванням європейських тенденцій є вкрай актуальним, оскільки дозволить визначити основні підходи щодо забезпечення стійкості державних фінансів, підвищення ефективності податкового адміністрування, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та створення сприятливого середовища для економічного зростання у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування та реформування податкової системи України, зокрема в умовах кризових і воєнних викликів, є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців. Питанням трансформації податкової політики, реформування податкової системи, вдосконалення податкового законодавства в умовах воєнного часу та економічної нестабільності присвячені праці Бауліної Т.В. [1], Бєлялова Т.Є. [2], Гетманцева Д.О. [3], Горіна В.П. [4], Дуб А.Р. [5], Крисоватого А.І. [8], Магопець О.А. [14], Мединської Т.В. [5], Шалімової Н.С. [13] та ін.

Віддаючи належне науковим здобуткам, варто зазначити, що у вітчизняній науковій літературі недостатньо комплексно досліджено взаємозв'язок між викликами, які постають перед податковою системою України в умовах воєнного часу, та можливостями їх подолання з урахуванням європейських трендів і кращих практик. Недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптації інструментів податкової політики, які успішно застосовуються у країнах ЄС до вітчизняних реалій. Це обумовлює необхідність поглибленого аналізу наявних проблем функціонування податкової системи України, оцінки специфічних викликів та ризиків податкової системи в умовах воєнного часу а також вивчення досвіду держав – членів ЄС та розробки рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняної податкової системи у відповідності до стратегічних завдань післявоєнного відновлення та євроінтеграційного курсу.

Постановка завдання. Завданням даної статті є аналіз ключових викликів податковій системі України в умовах війни, оцінка їх впливу на фіскальну стабільність та обґрунтування напрямів реформування податкової системи України з урахуванням сучасних європейських тенденцій, кращих міжнародних практик і положень Національної стратегії доходів до 2030 року.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 році, суттєво вплинула на функціонування податкової системи України, її здатність забезпечувати бюджетні потреби та сприяти соціально-економічному розвитку держави. Наслідком збройної агресії росії стало різке погіршення макроекономічних показників і трансформація фіскальної політики. За статистичними даними, у 2022 р. реальний ВВП скоротився на 29,1% [12], що було зумовлено втратою виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням інвестиційної

активності та значним відтоком робочої сили. Ці фактори призвели до істотного зниження податкових надходжень: якщо у довоєнному 2021 р. їхня частка у загальній величині доходів Зведеного бюджету України становила 87,46%, то у 2022 р. вона зменшилася до 61,16%, а у 2023 р. – до 52,77% [11]. Водночас спостерігалося прискорення інфляційних процесів: індекс споживчих цін зріс на 20,2 % у 2022 р. та на 12,9% у 2023 р. [11; 12] порівняно з попередніми роками, що було наслідком як зростання витрат на імпорт енергоносіїв і продовольства, так і девальваційного тиску на національну валюту. Інфляція, з одного боку, частково підтримувала номінальні податкові надходження, з іншого – знижувала реальні доходи домогосподарств і підприємств, поглиблюючи соціально-економічну нестабільність.

Суттєвих змін зазнала структура державних фінансів. За підсумками 2022 р. податкові надходження до Зведеного бюджету скоротилися на 7,6% порівняно з показниками 2021 р. Незважаючи на їхнє збільшення на 12,7% у 2023 р., порівняно з довоєнним 2021 р., величина податкових надходжень у ВВП знизилася до 25,1%, що свідчить про уповільнення темпів зростання податкових надходжень порівняно з номінальним зростанням економіки у 2023 р. Впродовж 2022-2023 рр. в структурі податкових платежів найбільше падіння спостерігається по надходженням з податку на прибуток підприємств, податку на додану вартість з ввезених на митну територію України товарів, акцизного податку з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка ВВП та структури податкових надходжень України у 2019–2023 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП
ВВП	3977,2	-	4222,0	-	5450,8	-	5191,0	-	6537,8	-
Податкові надходження, у тому числі:	1070,3	26,9	1136,7	26,9	1453,8	26,7	1343,2	25,9	1638,1	25,1
Податок з доходів фізичних осіб	253,1	6,4	271,1	6,4	321,3	5,9	387	7,5	458,4	7,0
Військовий збір	22,4	0,6	23,9	0,6	28,6	0,5	33,7	0,6	38	0,6
Податок на прибуток	117,3	2,9	118,5	2,8	163,8	3,0	130,6	2,5	159,3	2,4
Рентна плата	52	1,3	57,1	1,4	89,3	1,6	94,1	1,8	66,3	1,0
ПДВ з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування	88,9	2,2	126,5	3,0	155,8	2,9	213,9	4,1	214,6	3,3
ПДВ з ввезених на митну територію України товарів	289,8	7,3	274,1	6,5	380,7	7,0	253,1	4,9	366,2	5,6
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	71,3	1,8	82,3	1,9	85	1,6	61,1	1,2	94,3	1,4
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	59,4	1,5	64,4	1,5	87	1,6	44,1	0,8	81,4	1,2
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів	6,3	0,2	7,2	0,2	8,2	0,2	10,2	0,2	14	0,2
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	30,1	0,8	30,5	0,7	38,2	0,7	26,2	0,5	40,6	0,6
Місцеві податки та збори	73,6	1,9	75,7	1,8	89,9	1,6	84,3	1,6	100	1,5
Інші податки та збори	6,1	0,2	5,4	0,1	6	0,1	4,9	0,1	5	0,1

Джерело: складено на основі [5; 11; 12].

Ключовими причинами падіння обсягів податкових надходжень стали: зменшення податкової бази через руйнування виробничих потужностей; втрата контролю над частиною території; масштабна міграція населення; зниження ділової активності платників податків; запровадження системи пільг та звільнень від оподаткування, що були введені на початку війни.

В цей же час спостерігається стрімке зростання видатків зведеного бюджету, величина яких у 2022 р. збільшилась на 39,4%, а у 2023 р. – на 31,5% порівняно із попередніми роками. Додатковий тиск на бюджет спричиняють витрати на оборону, оскільки майже половина всіх видатків йде на фінансування військового бюджету (у 2023 р. видатки на оборону становили 47,23% видатків зведеного бюджету). Це призвело до зростання дефіциту бюджету та підвищення залежності від зовнішньої фінансової допомоги і запозичень. Станом на кінець 2023 р. рівень державного та гарантованого державою боргу складав 84,4% ВВП, порівняно з 48,9% у 2021 р. [11; 12]

Таким чином, війна спровокувала подвійний виклик для податкової системи України: з одного боку – необхідність підтримки бізнесу та населення шляхом надання податкових пільг, з іншого – потребу забезпечення стабільних та достатніх доходів для фінансування оборонних і соціальних видатків. В умовах економічного спаду, інфляційного тиску та безпрецедентного зростання оборонних витрат податкова система вимушена функціонувати під високим фіскальним навантаженням та в умовах постійної невизначеності. Такі обставини обумовлюють необхідність визначення специфічних викликів і ризиків, що потребують комплексного аналізу та обов'язкового врахування під час розробки напрямів реформування податкової системи, здатних забезпечити її стійкість і ефективність у довгостроковій перспективі.

Комплекс викликів, з якими зіткнулася податкова система України під час війни можна умовно поділити на економічні, фіскальні, правові, організаційно-технічні та соціальні.

Економічні виклики пов'язані із скороченням податкової бази внаслідок руйнування виробничих потужностей, зупинки діяльності підприємств на окупованих територіях, падіння експорту та інвестицій; зменшенням прибутковості бізнесу та доходів населення, що знижує надходження від ПДФО, ЄСВ і податку на прибуток підприємств; інфляційним тиском, який тимчасово збільшує номінальні бюджетні надходження, але погіршує фінансовий стан платників податків та збільшує соціальну напругу.

Фіскальні виклики зумовлені зростанням оборонних і безпекових видатків, що формує хронічний дефіцит бюджету; зростанням залежності від зовнішнього фінансування яке покриває значну частину дефіциту, формуючи боргові ризики; скороченням доходів від зовнішньоекономічної діяльності через блокування портів, зменшення митних зборів та експортних надходжень.

Правові виклики, що проявляються через часті зміни податкового законодавства у відповідь на кризові обставини, що ускладнює його стабільність та прогнозованість; розширення податкових пільг та спрощених режимів, які, з одного боку, підтримують бізнес, а з іншого – зменшують податкову базу; введення мораторію на більшість перевірок, який послаблює контроль за дотриманням податкової дисципліни.

Організаційно-технічні виклики пов'язані із дестабілізацією системи адміністрування податків через переміщення податкових органів з окупованих територій, збої в комунікаціях, втрату доступу до баз даних на окупованих територіях, а також відставання у цифровізації податкових процедур.

Соціальні виклики пов'язані зі зростанням тіньової економіки, падінням податкової дисципліни та прагненням бізнесу мінімізувати витрати будь-якими засобами.

Сукупність вказаних викликів формує низку ризиків, серед яких: фіскальна нестійкість та ймовірність бюджетної кризи у разі скорочення зовнішньої допомоги; поглиблення боргової залежності та ризик боргової кризи у середньостроковій перспективі; нерівномірний розподіл податкового навантаження між секторами та

регіонами; втрата частини економічного потенціалу через релокацію підприємств і капіталу за кордон; відставання від процесів податкової гармонізації з ЄС, що ускладнить інтеграцію до внутрішнього ринку Євросоюзу.

Оцінка специфічних викликів та ризиків податкової системи України корелює з висновками Міністерства фінансів України, яке у своїх офіційних документах визначає джерела фіскальних ризиків та оцінює їх потенційний вплив та ймовірність настання. Матриця оцінки фіскальних ризиків (табл. 2) наочно демонструє, що найбільшу загрозу становлять фактори макроекономічного середовища, діяльність суб'єктів господарювання державного сектору економіки, управління державним боргом, стан аграрного сектору та соціальної сфери.

Таблиця 2 – Матриця оцінки фіскальних ризиків за джерелами їх виникнення у 2024 році

ПОТЕНЦІЙНИЙ ФІСКАЛЬНИЙ ВПЛИВ	***Високий*** *(>0,5%ВВП)*	Макроекономічне середовище Діяльність суб'єктів господарювання державного сектору економіки Управління державним боргом та гарантованим державою боргом Сфера сільського господарства та продовольчої безпеки держави Соціальна сфера
	Низький *(<0,5% ВВП)*	Невиконання плану надходжень від приватизації державного майна Фінансовий сектор Надзвичайні ситуації (без урахування надзвичайних ситуацій державного рівня воєнного характеру)
		Висока (> 66%)
		ІМОВІРНІСТЬ НАСТАННЯ ФІСКАЛЬНОГО РИЗИКУ

Джерело: складено на основі [7].

Як видно з табл. 2, найбільший потенційний фіскальний вплив мають ризики, пов'язані з макроекономічним середовищем, управлінням державним боргом, діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору, аграрною та соціальною сферою. Водночас, висока ймовірність їх настання (>66 %) підсилює необхідність формування превентивних механізмів реагування.

Для більш детальної оцінки наслідків впливу окремих ризиків на стан державних фінансів доцільно врахувати результати розрахунків Міністерства економіки та Міністерства фінансів України щодо можливих змін доходів бюджету та структури податкових надходжень у разі реалізації негативних сценаріїв розвитку макроекономічного середовища (табл. 3).

Як свідчать дані табл. 3, найбільш суттєве зниження доходів бюджету може спричинити демографічна або міграційна криза (–11,1 млрд грн), продовження зростання світових цін на енергетичних ринках (–6,3 млрд грн), а також уповільнення повоєнного відновлення та обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу (–5,1 млрд грн). При цьому негативний вплив простежується за більшістю ключових податкових надходжень, зокрема з податку на доходи фізичних осіб, ПДВ на імпорт і податку на прибуток підприємств. Це підтверджує вразливість податкової системи до зовнішніх та внутрішніх шоків і актуалізує потребу в адаптивних інструментах реформування податкової системи.

У відповідь на безпрецедентні виклики, спричинені війною та мінімізації податкових ризиків, Україна реалізувала комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію податкової системи та забезпечення фіскальної спроможності держави. Ці кроки поєднують у собі як короткострокові антикризові рішення, так і елементи довгострокової трансформації системи оподаткування.

Таблиця 3 – Ефект зміни бюджетних показників у випадку реалізації окремих ризиків у макроекономічному середовищі порівняно з базовим сценарієм, млрд грн

Показник	Доходи бюджету	Податок на доходи фізичних осіб	Податок на додану вартість на імпорт	Податок на прибуток підприємств	Ввізне мито	Акцизний податок
Руйнування інфраструктури, неможливість повноцінного використання в економіці значної частини території (вплив на ВВП «мінус» 0,3 в.п.)	-3,9	-0,4	-1,4	-0,5	-0,2	-0,3
Демографічна чи міграційна криза, дисбаланс на ринку праці, глибока соціалізація значної частини біженців за кордоном (вплив на ВВП «мінус» 0,85 в.п.)	-11,1	-1,1	-4,0	-1,5	-0,5	-0,9
Продовження блокади морських портів України (вплив на ВВП «мінус» 0,2 в.п.)	-2,6	-0,3	-0,9	-0,4	-0,1	-0,2
Недостатньо швидке проведення реформ, повільні інтеграційні процеси України до ЄС (вплив на ВВП «мінус» 0,26 в.п.)	-3,4	-0,3	-1,2	-0,5	-0,2	-0,3
Отримання низького врожаю зернових культур (вплив на ВВП «мінус» 0,38 в.п.)	-4,3	-0,9	-4,2	-0,8	-0,2	-0,5
Суттєве зростання світових цін на продовольство (вплив на ВВП «мінус» 0,31 в.п.)	-4,1	-0,4	-1,5	-0,5	-0,2	-0,3
Суттєве зростання цін на світових енергетичних ринках (вплив на ВВП «мінус» 0,48 в.п.)	-6,3	-0,6	-2,3	-0,9	-0,3	-0,5
Уповільнення повоєнного відновлення внаслідок послаблення міжнародної підтримки, звуження можливостей доступу до міжнародних ринків капіталу (вплив на ВВП «мінус» 0,39 в.п.)	-5,1	-0,5	-1,8	-0,7	-0,2	-0,4

Джерело: складено на основі [7].

У перші місяці повномасштабного вторгнення, з метою пом’якшення податкового тиску на бізнес та збереження економічної активності, держава вдалася до тимчасової лібералізації податкової політики. Було запроваджено спрощений режим оподаткування для суб’єктів господарювання (у тому числі й для суб’єктів великого бізнесу) зі ставкою єдиного податку 2%, знижено ставки окремих акцизів і ПДВ, зупинено проведення більшості перевірок, спрощено митні та дозвільні процедури [10]. Це сприяло швидшій адаптації підприємств до нових умов та дозволило уникнути масового згортання підприємницької діяльності.

Одним із ключових напрямів стало зміцнення дохідної частини бюджету через перегляд податкових ставок та мобілізацію додаткових надходжень. Зокрема, було запроваджено підвищені ставки оподаткування прибутку для фінансових установ, зокрема комерційних банків (прийнято у листопаді 2023 р.), а також збільшено ставку військового збору та розширено коло його платників (прийнято у жовтні 2024 р.) [10]. Це, як свідчать статистичні дані, дозволило акумулювати додаткові ресурси для фінансування сектору безпеки й оборони, який наразі поглинає близько половини всіх видатків державного бюджету.

З метою розширення внутрішнього виробництва і податкової бази урядом було

започатковано програму підтримки вітчизняних виробників, зокрема шляхом надання пільгових кредитів, грантів та механізмів компенсації частини витрат. Подібні інструменти стимулюють відновлення виробничого потенціалу та сприяють диверсифікації економіки, що є важливим чинником фіскальної стабільності.

Важливе місце в комплексі антикризових заходів посідає удосконалення адміністрування податків. Державна податкова служба розпочала впровадження сучасних інструментів податкового комплаєнсу, розширюється цифровізація процедур декларування та обліку, здійснюється підготовка до інтеграції з європейськими інформаційними системами обміну податковими даними. Запровадження міжнародного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, покликане підвищити прозорість фінансових операцій та зменшити масштаби ухилення від оподаткування.

Окремим системним кроком стало прийняття Національної стратегії доходів України до 2030 року [9], яка визначає стратегічні напрями реформування податкової та митної політики. Серед її ключових положень: розширення податкової бази за рахунок легалізації економічної діяльності та зменшення тіньового сектору; підвищення ефективності адміністрування податків і митних платежів, зокрема шляхом цифровізації та автоматизації процесів; гармонізація податкового законодавства з правом ЄС у рамках євроінтеграційного курсу; удосконалення системи оподаткування майна, ресурсів та доходів фізичних осіб; оптимізація податкових пільг і преференцій на основі оцінки їх ефективності; зміцнення інституційної спроможності контролюючих органів.

Оцінюючи положення Національної стратегії доходів України в контексті мінімізації викликів і загроз податковій системі, можна виокремити декілька її сильних сторін. По-перше, вона спрямована на усунення структурних дисбалансів у податкових надходженнях та зменшення залежності від вузького кола джерел доходів, що є критично важливим у період високої фіскальної напруги. По-друге, закладені в ній заходи з цифровізації та інтеграції з європейськими податковими системами дають змогу підвищити прозорість та контроль у сфері оподаткування. По-третє, акцент на оптимізації пільг та стимулів дозволить скоротити непродуктивні витрати бюджету і спрямувати ресурси на пріоритетні напрями.

Таким чином, реалізовані Україною заходи з мінімізації податкових ризиків та зміцнення фіскальної спроможності свідчать про прагнення держави сформувати більш стійку та адаптивну податкову систему, здатну функціонувати в умовах воєнних викликів. Запроваджені зміни, що охоплюють як мобілізаційні інструменти, так і структурні реформи, зокрема у рамках Національної стратегії доходів, створюють підґрунтя для довгострокового відновлення податкової системи.

Водночас, масштабність поточних викликів та необхідність забезпечення економічного зростання в післявоєнний період вимагають використання найкращих міжнародних практик. Особливий інтерес у цьому контексті становить досвід країн Європейського Союзу, які впродовж останніх десятиліть здійснювали глибоку трансформацію своїх податкових систем під впливом кризових чинників – від фінансових і боргових криз до пандемії COVID-19 та енергетичних шоків. Аналіз таких підходів дозволить виявити інструменти, які продемонстрували високу ефективність у стабілізації бюджетних надходжень, розширенні податкової бази й підвищенні стійкості економіки, та оцінити можливості їх адаптації до українських реалій [15; 16].

Одним із найпоширеніших інструментів кризового реагування в країнах ЄС стало тимчасове коригування ставок непрямих податків, передусім податку на додану вартість та акцизів. У періоди економічного спаду держави запроваджували знижені ставки для окремих видів товарів і послуг, що мало на меті стимулювання попиту та підтримку секторів, найбільш чутливих до падіння споживчої активності. Під час фінансової кризи Велика Британія тимчасово зменшила стандартну ставку ПДВ, а під час пандемії COVID-19 Німеччина, Іспанія та Італія запроваджували пільгові ставки

для сфери туризму, громадського харчування та культури. Водночас, після стабілізації ситуації відбувалося поступове повернення до базових ставок з метою відновлення фіскальної збалансованості.

Іншим важливим напрямом стала податкова підтримка бізнесу через пільги, відстрочки та інвестиційні стимули. Уряди Франції, Бельгії, Нідерландів та низки інших держав впроваджували механізми відтермінування сплати ПДВ, податку на прибуток і соціальних внесків, розширювали можливості перенесення збитків на майбутні періоди, а також застосовували механізми прискореної амортизації для стимулювання інвестицій у модернізацію виробництва. Такі заходи дозволяли знизити податкове навантаження та підтримати ліквідність підприємств, водночас закладаючи основу для післякризового відновлення економіки.

Особливу увагу під час енергетичної кризи 2022–2023 рр. у ЄС було приділено оподаткуванню надприбутків енергетичних компаній. Запроваджені так звані «солідарні внески» та обмеження доходів виробників електроенергії з низькими граничними витратами дозволили акумулювати додаткові ресурси для цільової підтримки вразливих категорій споживачів та фінансування заходів із диверсифікації енергопостачання. При цьому ці механізми мали тимчасовий характер і супроводжувалися паралельним зниженням податкового навантаження на пальне та інші енергоресурси.

Важливим стратегічним трендом стало посилення цифровізації податкового адміністрування. Італія, Іспанія, Польща та інші країни впровадили обов'язкову систему електронних рахунків (e-invoicing), електронне звітування у форматі SAF-T, а також системи «миттєвого» звітування з ПДВ. Це дозволило значно зменшити «розриви» з ПДВ, підвищити прозорість фінансових операцій та скоротити масштаби ухилення від оподаткування без необхідності збільшення ставок.

Не менш важливими стали анти-BEPS-заходи (BEPS – Base Erosion and Profit Shifting) та гармонізація податкової політики з метою захисту національних податкових баз у глобалізованій економіці. Імплементація директив ЄС щодо запобігання розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутків (ATAD – Anti-Tax Avoidance Directive), правил контрольованих іноземних компаній, обмежень процентних відрахувань, а також підготовка до впровадження глобального мінімального податку (Pillar 2) сприяли підвищенню стійкості бюджетних надходжень.

Крім того, у кризові періоди в багатьох країнах застосовувалися контрциклічні заходи у сфері оподаткування доходів фізичних осіб і соціальних внесків, зокрема тимчасове зниження податкового навантаження на працю або надання податкових кредитів для домогосподарств із низькими доходами. Це дозволяло підтримувати купівельну спроможність населення та утримувати необхідний рівень зайнятості.

Таким чином, досвід ЄС переконливо демонструє, що ефективне реформування податкової системи в умовах впливу кризових факторів передбачає поєднання оперативних антикризових заходів із довгостроковими структурними змінами. Для України, яка перебуває в умовах війни та планує післявоєнне відновлення, особливу цінність мають підходи, спрямовані на цифровізацію податкового адміністрування, адресне та тимчасове зниження податкового тиску на критичні галузі, боротьбу з надприбутками у монопольних секторах, а також імплементацію європейських стандартів прозорості та протидії розмиванню податкової бази.

На основі проведеного аналізу європейського досвіду податкових реформ та положень Національної стратегії доходів вважаємо доцільним окреслити ключові напрями реформування податкової системи, що відповідають європейським підходам і сучасним викликам:

1. Гармонізація правил непрямого оподаткування та зменшення втрат від несплати ПДВ та акцизного податку. Важливим завданням є поетапне наближення законодавства з податку на додану вартість та акцизних податків до правил, що діють у

країнах ЄС. Одночасно слід посилювати контроль за повнотою сплати цих податків, щоб скорочувати так званий «ПДВ-розрив» – різницю між сумою ПДВ, яку держава мала б отримати за чинними ставками, і фактично сплаченими коштами. Серед дієвих інструментів – запровадження обов'язкової електронної звітності в уніфікованому форматі (аналог стандарту SAF-T, який у ЄС використовується для автоматизованого аналізу даних), а також механізмів «розділеного платежу» (split-payment, коли частина коштів автоматично надходить на окремий рахунок для сплати ПДВ) і «зворотного нарахування» (reverse-charge, коли податок сплачує покупець, а не продавець) у галузях з високими ризиками ухилення від оподаткування.

2. Модернізація корпоративного оподаткування та запобігання виведенню прибутків за кордон. Необхідно забезпечити повне впровадження міжнародних правил протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутків (план BEPS – Base Erosion and Profit Shifting), що передбачає, зокрема, контроль за операціями з пов'язаними компаніями, обмеження на завищені витрати, а також оподаткування контрольованих іноземних компаній. Важливим кроком стане запровадження глобального мінімального податку для великих міжнародних груп компаній та розширення автоматичного обміну податковою інформацією, у тому числі щодо фінансових рахунків, цифрових платформ та операцій з криптоактивами.

3. Оподаткування доходів фізичних осіб з урахуванням соціальної справедливості. Варто розглянути поступове повернення до помірно прогресивної шкали податку на доходи фізичних осіб, коли вищі доходи оподатковуються за підвищеною ставкою, а також впровадження адресних податкових пільг для низькооплачуваних працівників. Такі заходи сприятимуть зменшенню нерівності та відповідають практиці країн ЄС, де податкова політика поєднує фіскальну стійкість із соціальною підтримкою.

4. Інвестиційні стимули з чіткими строками та критеріями. Доречно впроваджувати податкові інструменти, що заохочують бізнес до модернізації виробництва та інноваційної діяльності, але не створюють ефект постійних «вічних» пільг. Це можуть бути прискорена амортизація, інвестиційні податкові знижки та можливість тимчасового перенесення збитків на інші періоди. При цьому умови користування такими стимулами мають бути чітко визначені законом, обмежені в часі та супроводжуватися регулярною оцінкою їх ефективності.

5. Розвиток майнового та екологічного оподаткування. Слід удосконалити систему місцевих податків, насамперед податку на нерухоме майно, шляхом переходу до оцінки вартості майна за ринковими методами та створення прозорих механізмів її перевірки. У сфері екологічного оподаткування важливим є поступове підвищення ставок екологічних податків, зокрема за викиди парникових газів, з урахуванням впливу на бізнес та передбаченням заходів підтримки для галузей, найбільш чутливих до таких змін.

6. Механізми реагування на цінові та енергетичні кризи. Варто передбачити у законодавстві спеціальні, тимчасові інструменти оподаткування надприбутків у випадках різкого зростання цін на енергоресурси або інші товари критичного значення. Кошти від такого оподаткування мають спрямовуватися на підтримку населення та економіки у кризових умовах.

7. Цифровізація податкового адміністрування. Необхідно прискорити впровадження сучасних електронних інструментів для автоматичного обміну даними, перевірок та аналізу податкової інформації, що зменшить можливості для ухилення від оподаткування. Йдеться про повне електронне адміністрування податків, інтеграцію баз даних податкової та митної служб, а також використання електронних систем відстеження руху товарів, особливо підакцизних.

8. Системний моніторинг та оцінка ефективності реформ. Для забезпечення прозорості та передбачуваності реформ доцільно затвердити чіткий план-графік їх впровадження та здійснювати регулярний моніторинг виконання із публічним

звітуванням. Це дозволить своєчасно вносити корективи та забезпечить вищий рівень довіри з боку платників податків.

Реалізація наведених напрямів сприятиме формуванню стійкої, прозорої та ефективної податкової системи України, здатної забезпечувати стабільні бюджетні надходження, мінімізувати податкові ризики, підтримувати економічне зростання та адаптуватися до воєнних і післявоєнних викликів, водночас відповідати європейським стандартам і кращим практикам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі комплексного аналізу ключових викликів, з якими стикається податкова система України в умовах війни встановлено, що вони мають багатовимірний характер і охоплюють як внутрішні чинники – зниження економічної активності, демографічні та міграційні процеси, організаційно-технічні труднощі адміністрування податків, – так і зовнішні шоки, зокрема цінові та енергетичні кризи, обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу. Аналіз їх впливу на фіскальну стабільність показав, що в умовах зростання потреб у фінансуванні оборонних і соціальних видатків та одночасного скорочення доходів бюджету підвищується вразливість податкової системи до воєнних та післявоєнних ризиків. Це обумовлює необхідність переходу від ситуативного податкового регулювання до комплексного і системного реформування, здатного забезпечити прогнозованість і стійкість бюджетних доходів у довгостроковій перспективі.

На основі вивчення сучасних європейських тенденцій, кращих міжнародних практик та положень Національної стратегії доходів до 2030 року, сформульовано напрями реформування податкової системи України. Серед них – гармонізація правил непрямого оподаткування з нормами ЄС, модернізація корпоративного та майнового оподаткування, розвиток екологічних податків, впровадження інвестиційних стимулів з чіткими строками та критеріями, удосконалення підходів щодо оподаткування доходів фізичних осіб із врахуванням соціальної справедливості, цифровізація податкового адміністрування, запровадження механізмів реагування на кризові ситуації та посилення системного моніторингу ефективності реформ. Запропоновані напрями дозволяють сформувати комплексне бачення майбутнього податкової системи, яка має поєднувати стабільність і гнучкість, відповідати викликам воєнного часу та забезпечувати умови для відновлення економіки у післявоєнний період. Орієнтація на європейські стандарти сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій, підвищенню інвестиційної привабливості та поступовій інтеграції України у спільний економічний простір ЄС.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у поглибленому аналізі ефективності реалізації положень Національної стратегії доходів до 2030 року та їх впливу на фіскальну стабільність у воєнних і післявоєнних умовах. Особливої уваги потребує розробка кількісних моделей оцінювання впливу податкових новацій на економічне зростання, інвестиційну активність та рівень соціальної нерівності. Перспективним є також вивчення інструментів адаптації української податкової системи до цифрової економіки, включно з інтеграцією новітніх технологій податкового адміністрування та підвищенням прозорості фінансових операцій.

Список літератури

1. Бауліна Т.В., Гаршина О.К., Соломко Т.Ю., Рудаков О.М. Напрями реформування податкової системи України в умовах воєнного стану з метою забезпечення економічного розвитку країни. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 4(10). С. 53–69. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-4 (дата звернення 15.11.2024).
2. Бєлялов Т.Е. Особливості формування податкової системи України в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 7–14. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4702/4742 (дата звернення: 17.11.2024).
3. Гетманцев Д.О., Коваль Ю.А. До питання про дотримання принципу стабільності податкового законодавства під час встановлення та скасування податкових пільг в умовах воєнного стану.

Право і суспільство. 2022. № 4. С. 342–350. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2022/4_2022/49.pdf (дата звернення: 17.11.2024).
4. Горин В.П., Була П.В., Чорноус В.С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 23–31. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4579 (дата звернення: 21.11.2024).
5. Державний веб-портал бюджету для громадян: веб-сайт. URL: https://www.openbudget.gov.ua (дата звернення: 20.11.2024).
6. Дуб А.Р., Мединська Т.В. Податкова політика в умовах війни та її вплив на формування доходів місцевих бюджетів. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 214–221. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-214-221 (дата звернення: 19.11.2024).
7. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році. *Міністерство фінансів України*: веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf (дата звернення: 15.11.2024).
8. Крисоватий А. І., Валігура А.В. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 33–53. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_06_033_uk.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
9. Національна стратегія доходів до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 25.11.2024).
10. Податковий кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35 (дата звернення: 25.11.2024).
11. Ставки, індекси, тарифи. *Мінфін*: веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/ (дата звернення: 20.11.2024).
12. Статистичний щорічник України за 2023 рік / за ред. І. Є. Вернера. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
13. Шалімова Н.С., Кузьменко Г.І. Виклики податковій системі України в умовах війни та напрями її реформування для післявоєнної відбудови України. *Економічний та соціальний вплив конфліктів на сучасний світ*: зб. матеріалів Міжнар. наук. конф. (м. Сєдльце, Польща, 23 трав. 2024 р.). Сєдльце: Академія Прикладних Наук Мазовія, 2024. С. 29–31.
14. Pravdiuk M., Kolomiiets H., Magopets O., Mushenok V., Lutsenko I. Tax Policy in EU Member States and Their Experience as a Guide for Ukraine. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*. 2023. Vol. 11, No. 21. P. 186–210. DOI: https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16551 (дата зверенення: 19.11.2024).
15. Tax Policy Reforms 2023: OECD and Selected Partner Economies / OECD. Paris: OECD Publishing, September 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2023_d8bc45d9-en.html (дата звернення: 23.11.2024).
16. Tax Policy Reforms 2024: OECD and Selected Partner Economies / OECD. Paris: OECD Publishing, September 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2024_c3686f5e-en.html (дата звернення: 23.11.2024).

References

1. Baulina, T.V., Garshyna, O.K., Solomko, T.Yu., & Rudakov, O.M. (2023). [Directions for reforming the tax system of Ukraine under martial law to ensure the country's economic development. *Economic Synergy, 4*(10), 53–69 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-4
2. Bielialov, T.E. (2024). Features of the formation of Ukraine's tax system under economic instability. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 19*, 7–14. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4702/4742 [in Ukrainian].
3. Hetmantsev, D.O., & Koval, Yu.A. (2022). On the issue of compliance with the principle of stability of tax legislation during the introduction and abolition of tax benefits under martial law. *Pravo i suspilstvo, 4*, 342–350. http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2022/4_2022/49.pdf [in Ukrainian].
4. Horyn, V.P., Bula, P.V., & Chornous, V.S. (2024). Ukraine's tax policy in wartime: realities, security challenges, and prospects for overcoming. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 18*, 23–31. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4579 [in Ukrainian].
5. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. https://www.openbudget.gov.ua [in Ukrainian].
6. Dub, A.R., & Medynska, T.V. (2022). Tax policy in wartime and its impact on the formation of local budget revenues. *Problemy ekonomiky, 4*, 214–221[in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-214-221

7. Information on fiscal risks (including contingent liabilities and quasi-fiscal operations) and their impact on the state budget indicators in 2024. https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf [in Ukrainian].
8. Krysovatyi, A.I., & Valihura, A.V. (2022). Innovations and directions for improving the tax legislation of Ukraine under martial law. *Finansy Ukrainy, 6*, 33–53. https://finukr.org.ua/docs/FU_22_06_033_uk.pdf [in Ukrainian].
9. National income strategy until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 27, 2023 No. 1218-r. (2023). https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 [in Ukrainian].
10. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 2, 2010 No. 2755-VI (as amended). (2010). http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35 [in Ukrainian].
11. Stavky, indeksy, taryfy. (2024). https://index.minfin.com.ua/ua/ [in Ukrainian].
12. Statistical yearbook of Ukraine. (2024). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf [in Ukrainian].
13. Shalimova, N. S., & Kuzmenko, H. I. (2024). Challenges to the Ukrainian tax system during the war and directions of its reform for post-war recovery. Proceedings from The Economic and social impact of conflicts on the modern world: *Mizhnarodna naukova konferentsiia (23 travnia 2024 roku) – International Scientific Conference (23 May 2024).* (pp. 29–31). Siedlce: Akademiia Prykladnykh Nauk Mazoviia [in Ukrainian].
14. Pravdiuk, M., Kolomiiets, H., Magopets, O., Mushenok, V., & Lutsenko, I. (2023). Tax policy in EU member states and their experience as a guide for Ukraine. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 11*(21), 186–210. https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16551
15. OECD. (2023). *Tax policy reforms 2023: OECD and selected partner economies*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2023_d8bc45d9-en.html
16. OECD. (2024). *Tax policy reforms 2024: OECD and selected partner economies*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2024_c3686f5e-en.html

Nataliia Shalimova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Olena Magopets, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Volodymyr Shalimov, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Donetsk State University of Internal Affairs

Challenges Facing the Tax System in Wartime and Directions for Its Reform Taking into account European Trends

The article is devoted to analyzing the key challenges facing Ukraine's tax system in the context of full-scale war, assessing their impact on fiscal stability, and justifying directions for its reform, taking into account current European trends, best international practices, and the provisions of the National Revenue Strategy until 2030. It has been proven that wartime and post-war economic, social, and security shocks significantly increase the requirements for adaptability, transparency, and sustainability of tax policy, and therefore require systemic changes in approaches to its formation and implementation. It is argued that the effective transformation of the tax system should combine harmonization with European standards, taking into account Ukrainian wartime and post-war realities, ensuring a balance between fiscal sustainability, economic development, and social justice.

It has been established that some of the most important areas of reform are: harmonization of indirect taxation rules and reduction of losses from non-payment of value added tax and excise tax; modernization of corporate taxation and prevention of profit shifting abroad through the implementation of anti-BEPS measures and a global minimum tax; improving personal income taxation, taking into account social justice and targeted benefits; developing property taxation with a transition to market-based approaches to property valuation; introducing investment incentives with clear deadlines and performance criteria; applying mechanisms for temporary taxation of excess profits during periods of price and energy crises; accelerating the digitization of tax administration through the integration of information systems, automation of control, and real-time data exchange.

A conceptual model for reforming Ukraine's tax system has been proposed, combining adaptation to EU best practices, minimization of tax risks, and ensuring resilience to military and post-war challenges. It is argued that the implementation of the outlined measures will contribute to the formation of a stable, transparent, and effective tax system capable of ensuring predictable budget revenues, supporting economic recovery, increasing the competitiveness of the economy, strengthening taxpayer confidence, and integrating Ukraine into a single European tax space. The results obtained form the theoretical and methodological basis for further research into tax policy instruments, mechanisms for monitoring their effectiveness, and strategies for adapting the Ukrainian tax system to EU standards.

taxation, tax system, tax policy, tax revenues, budget revenues, challenges, risks, fiscal stability, European integration

Одержано (Received) 10.12.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 18.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 336.2:332.1 **JEL Classification: H71, E62, R58**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).286-295

О.Ю. Коцюрба, доц., канд. екон. наук
Л.М. Задорожня
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Податкові надходження як джерело фінансового забезпечення інвестиційного розвитку регіонів

У статті досліджено роль податкових надходжень у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів. Особливу увагу приділено аналізу впливу податкових ресурсів на зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів, покращення інфраструктури, підтримку підприємництва та розвиток соціальної сфери. Дослідження також охоплює правові, організаційні, економічні та соціальні аспекти, які визначають ефективність використання податкових надходжень для регіонального розвитку.

Дослідження ґрунтується на аналізі динаміки податкових надходжень до місцевих бюджетів в Україні за 2023-2024 роки. Особливу увагу приділено аналізу тенденцій надходжень податку на доходи фізичних осіб, який є одним із головних джерел фінансування місцевих бюджетів. Також розглянуто використання єдиного податку як засобу підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяє розвитку підприємницької активності на місцевому рівні.

Розглянуто приклади використання податкових надходжень для фінансування інфраструктурних проєктів, розвитку транспортної та соціальної інфраструктури, підтримки екологічних ініціатив у різних областях України. Проаналізовано ефективність податкової політики у різних регіонах та її вплив на інвестиційну привабливість. Порівняння досвіду регіонів з різним рівнем податкових надходжень дозволяє визначити найкращі практики управління податковими ресурсами.

Висновки дослідження свідчать про те, що податкові надходження є ключовим джерелом фінансових ресурсів для інвестиційного розвитку регіонів. Високий рівень податкових надходжень позитивно впливає на економічний ріст, створює сприятливі умови для підприємницької діяльності та підвищує якість життя населення. Водночас надмірне податкове навантаження може стримувати інвестиційну активність. Тому важливою є збалансована податкова політика, яка забезпечує оптимальний рівень оподаткування та ефективне використання податкових ресурсів для сталого розвитку регіонів.

податкові надходження, місцеві бюджети, інвестиційний розвиток, регіональна економіка, фінансова стабільність, соціально-економічний розвиток.

Постановка проблеми. Актуальність обраного напряму дослідження обумовлена ключовою роллю податкових надходжень у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів. Вони не лише зміцнюють фінансову базу місцевих бюджетів, а й впливають на соціально-економічний розвиток, підвищуючи інвестиційну привабливість територій. В сучасних умовах податкові надходження спрямовуються на фінансування інфраструктурних проєктів, підтримку підприємництва, покращення соціальної сфери, що вимагає раціонального використання податкових ресурсів та ефективної податкової політики.

Проблема дослідження полягає у необхідності оптимізації розподілу податкових надходжень для забезпечення стійкого економічного розвитку регіонів. Недостатня прозорість та ефективність використання податкових коштів може обмежувати можливості місцевих органів влади у реалізації інвестиційних проєктів та створенні сприятливого бізнес-середовища.

Ця проблема тісно пов’язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема, з розробкою ефективної податкової політики, удосконаленням фінансового управління на місцевому рівні та забезпеченням прозорості бюджетних процесів. Дослідження цього напряму дозволить визначити оптимальні підходи до використання податкових ресурсів, сприятиме зростанню інвестиційної активності та економічній стабільності регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Податкові надходження відіграють

© О.Ю. Коцюрба, Л.М. Задорожня, 2024

ключову роль у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів, сприяючи зміцненню фінансової бази місцевих бюджетів та підвищенню інвестиційної привабливості. У наукових дослідженнях податкові надходження розглядаються як основне джерело фінансування інфраструктурних проєктів, підтримки підприємництва та соціальної сфери, що забезпечує стійкий економічний розвиток регіонів.

Згідно зі Світовим банком [21], податкові надходження охоплюють обов'язкові перерахування центральному уряду, тоді як в Україні вони визначаються як загальнодержавні та місцеві податки і збори відповідно до Бюджетного [4] та Податкового [18] кодексів. Податкові надходження формують основу бюджетних ресурсів, впливаючи на економічний розвиток регіонів.

Науковці підкреслюють, що податкові надходження мають значну питому вагу в структурі доходів бюджету, забезпечуючи фінансову автономію регіонів та впливаючи на соціально-економічний розвиток. Зокрема, Ж. Гарбар [5] і С. Собчук[5] відзначають їх роль у мобілізації бюджетних ресурсів та державному регулюванні економіки. О. Слобожан [20] наголошує на важливості прозорості у витрачанні податкових коштів, а О. Демків [18] аналізує вплив податкових надходжень на економічний розвиток регіонів. Я. Жаліло акцентує на їх значенні для макроекономічної стабільності, а О. Кириленко [14] обґрунтовує необхідність податкової децентралізації для підвищення ефективності використання податкових ресурсів.

Аналіз наукових джерел свідчить про багатогранний вплив податкових надходжень на фінансову спроможність регіонів [19, 9, 2]. Вони сприяють розвитку інфраструктури, підтримці інноваційного потенціалу та реалізації програм соціально-економічного розвитку. Основними джерелами податкових надходжень є податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю та акцизний податок.

Водночас, залишається недостатньо дослідженим вплив податкових надходжень на інвестиційний розвиток регіонів у контексті змін податкової політики, особливо в умовах економічної нестабільності. Також потребують подальшого вивчення питання ефективності розподілу податкових ресурсів між державним та місцевими бюджетами, а також оптимізації податкових ставок для забезпечення збалансованого регіонального розвитку.

Отже, подальші дослідження повинні зосереджуватися на виявленні оптимальних механізмів використання податкових надходжень для стимулювання інвестиційного розвитку регіонів, що сприятиме підвищенню їх фінансової спроможності та економічної стійкості.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження податкових надходжень як інструменту фінансового забезпечення інвестиційного розвитку регіонів, визначення їхньої ролі у формуванні місцевих бюджетів та оцінка впливу на економічну стійкість територій.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах податкові надходження відіграють ключову роль у фінансовому забезпеченні інвестиційного розвитку регіонів. Вони сприяють зміцненню фінансової бази місцевих бюджетів, що охоплює правові, організаційні, економічні, фінансові та соціальні аспекти регіонального розвитку. Раціональне використання податкових ресурсів дозволяє спрямовувати кошти на інфраструктурні проєкти, підтримку підприємництва та покращення соціальної сфери, тим самим посилюючи інвестиційну привабливість регіонів та забезпечуючи їхній стійкий економічний розвиток.

Поняття податкових надходжень є ключовим елементом фінансової системи держави, оскільки вони формують основу бюджетних ресурсів та впливають на економічний розвиток регіонів.

Згідно визначення Світового банку податкові надходження стосуються

обов'язкових перерахувань центральному уряду на державні потреби. Певні обов’язкові трансферти, такі як штрафи, пеня та більшість внесків на соціальне страхування, виключаються [21].

Відповідно до статті 9 Бюджетного кодексу України, податкові надходження визначаються як встановлені законами України про оподаткування загальнодержавні та місцеві податки і збори (обов'язкові платежі) [4]. Тому, тільки з 2011 р. вдалося врегулювати неузгодженість з обов’язковими платежами, що дало можливість чітко зрозуміти: до податкових надходжень відносяться виключно податки та збори, перелік яких встановлений Податковим кодексом України [17].

Податкові надходження місцевих бюджетів формуються за рахунок загальнодержавних та місцевих податків і зборів, до яких належать податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, акцизний податок, єдиний податок, податок на нерухоме майно, плата за землю та інші обов’язкові платежі [17].

Українські науковці розглядають податкові надходження як ключовий інструмент формування доходів державного та місцевих бюджетів і забезпечення фінансової автономії регіонів. Так, Ж. Гарбар та С. Собчук у своїй спільній праці підкреслюють, що податкові надходження займають провідне місце серед методів мобілізації бюджетних ресурсів та інструментів державного регулювання економіки. Вони також зазначають, що податкові надходження мають найбільшу питому вагу в структурі доходів бюджету, що впливає на соціально-економічний розвиток держави [5].

О. Слобожан акцентує увагу на практичних аспектах використання податкових надходжень у місцевих бюджетах, підкреслюючи важливість підвищення прозорості та підзвітності у витрачанні податкових коштів для зміцнення громадської довіри та ефективного розвитку територіальних громад [20]. О. Демків досліджує вплив податкових надходжень на економічний розвиток регіонів, наголошуючи на важливості оптимального розподілу податкових ресурсів між центральним та місцевими бюджетами для забезпечення збалансованого розвитку територій [18].

Я. Жаліло аналізує роль податкових надходжень у забезпеченні макроекономічної стабільності, вказуючи на необхідність стабільних та прогнозованих податкових надходжень для сталого економічного зростання та фінансової незалежності регіонів [10]. О. Кириленко досліджує питання податкової децентралізації, обґрунтовуючи необхідність розширення повноважень місцевих органів влади щодо встановлення та адміністрування податків, що дозволить підвищити ефективність використання податкових надходжень на місцевому рівні [14].

Загалом, наукові дослідження підкреслюють багатогранний вплив податкових надходжень на фінансову спроможність регіонів та їхній соціально-економічний розвиток. Податкові надходження можна розглядати як основне джерело фінансування інвестиційних програм на місцевому рівні. Вони сприяють розвитку інфраструктури, будівництву та реконструкції об'єктів інфраструктури, що створює умови для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. За рахунок податкових надходжень також реалізуються програми, що підтримують інноваційний потенціал регіонів, зокрема науково-дослідницькі та інвестиційно-орієнтовані проєкти.

У структурі податкових надходжень місцевих бюджетів ключову роль відіграють податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, акцизний податок і податок на прибуток. Податок на доходи фізичних осіб є основним джерелом фінансових ресурсів місцевих бюджетів, тоді як єдиний податок підтримує розвиток малого та середнього бізнесу. Плата за землю сприяє раціональному використанню земельних ресурсів, а акцизний податок фінансує місцеві видатки. Податок на прибуток забезпечує фінансову стабільність місцевих бюджетів (рис. 1).

Аналізуючи податкові надходження до місцевих бюджетів за 9 місяців 2023 та 2024 років свідчить про неоднорідну динаміку за основними видами податків. Найбільше зниження зафіксовано у надходженнях від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), обсяг яких скоротився на 19,4% (з 227,1 млрд грн у 2023 році до 183,1 млрд грн у 2024 році). Це пояснюється вилученням військового ПДФО, що стало основним фактором загального зменшення податкових доходів [1].

Водночас спостерігається позитивна динаміка за іншими податковими категоріями. Зокрема, зростання акцизного податку на 20,2% (з 16,3 млрд грн до 19,6 млрд грн) зумовлене збільшенням надходжень від акцизів на пальне на 38,9%, а також стабільним споживанням алкогольних напоїв та тютюнових виробів. Позитивна тенденція також характерна для місцевих податків і зборів, які зросли на 19,9% (з 73,2 млрд грн до 87,7 млрд грн), що відображає підвищення економічної активності на місцевому рівні.

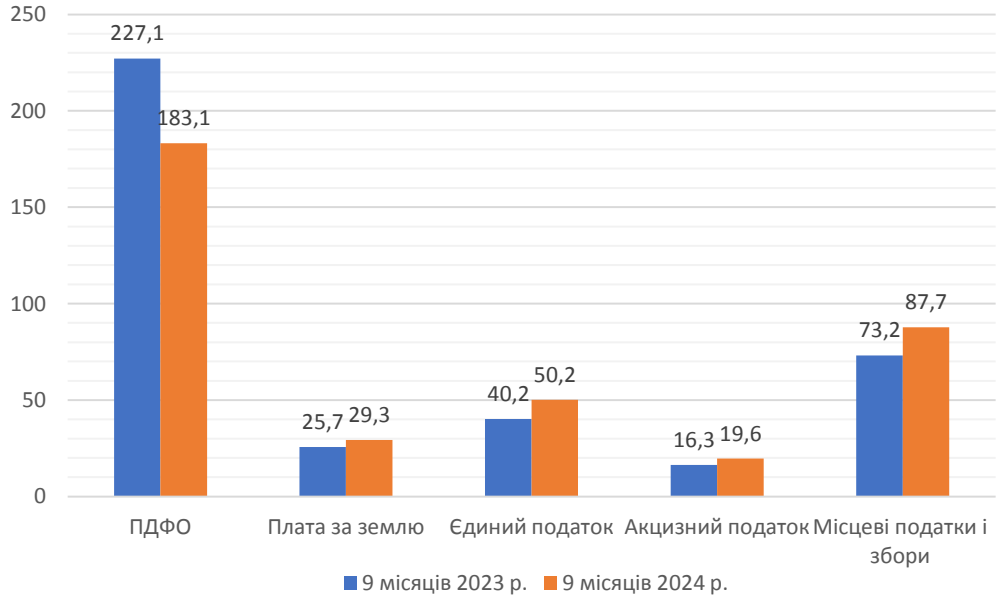


Рисунок 1 – Приріст надходжень місцевих бюджетів за січень-вересень 2023-2024 роки, млрд. грн.
Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Зростання плати за землю на 14,1% (з 25,7 млрд грн до 29,3 млрд грн) може бути пов'язане з переглядом ставок або розширенням бази оподаткування. Єдиний податок продемонстрував приріст на 24,7% (з 40,2 млрд грн до 50,2 млрд грн), що свідчить про розвиток малого та середнього підприємництва.

Отже, попри зниження надходжень від ПДФО, зростання за іншими податковими категоріями сприяє частковій компенсації втрат, забезпечуючи стабільність місцевих бюджетів.

Розподіл цих коштів на інвестиції залежить від пріоритетів регіонального розвитку, економічної ситуації та стратегічних планів місцевої влади. Зазвичай значна частина податкових надходжень спрямовується на інфраструктурні проекти, модернізацію соціальної сфери (освіта, медицина, культура), підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток житлово-комунального господарства, а також на енергозбереження та екологічні ініціативи.

Податок на доходи фізичних осіб, як основне джерело надходжень, використовується для фінансування капітальних видатків, що сприяють розвитку

соціальної інфраструктури та підвищенню якості життя населення. Єдиний податок, який підтримує розвиток малого та середнього бізнесу, може бути спрямований на створення сприятливого бізнес-середовища, інвестиції у підприємницьку інфраструктуру та програми підтримки стартапів. Плата за землю стимулює раціональне використання земельних ресурсів і може інвестуватись у проекти з розвитку територій, урбанізації та благоустрою.

Акцизний податок використовується для фінансування місцевих видатків, зокрема інфраструктурних проектів, що забезпечують економічний розвиток регіону. Надходження від місцевих податків і зборів спрямовуються на реалізацію програм соціально-економічного розвитку, включаючи будівництво об'єктів громадського призначення, благоустрій територій та екологічні заходи [15].

Ефективний розподіл місцевих податкових надходжень на інвестиції сприяє зміцненню економічного потенціалу регіонів, підвищенню рівня зайнятості, покращенню соціальної інфраструктури та забезпеченню сталого розвитку [8].

Податкові надходження забезпечують фінансову стабільність регіонів, дозволяють планувати та реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти, сприяють розвитку місцевої економіки та підвищенню якості життя населення. Від ефективності системи оподаткування залежить спроможність місцевих органів влади виконувати свої функції та забезпечувати сталий розвиток територій.

У контексті забезпечення інвестиційного розвитку через місцеві податкові надходження важливими напрямками стали інфраструктурні проекти, модернізація соціальної сфери, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток житлово-комунального господарства, а також екологічні ініціативи. У Черкаській області, в місті Черкаси, в період 2023-2024 років було здійснено відновлення інфраструктури пішохідних зон та дорожнього покриття на суму 45 млн грн, також за рахунок місцевих податків, зокрема ПДФО. Проект передбачав ремонт вулиць, пішохідних зон та освітлення в центрі міста, що покращило рівень життя та безпеку для місцевих мешканців [13].

У Львівській області, в місті Львів, в 2023 році було реалізовано проект з реконструкції шкіл та спортивних майданчиків на суму 50 млн грн. За допомогою місцевих податків, зокрема ПДФО, було здійснено ремонт шкіл, створення доступних класів для дітей з інвалідністю та реконструкцію спортивних майданчиків [11].

З точки зору екологічних ініціатив, у Чернівецькій області, в місті Чернівці, в 2023 році було реалізовано проект з встановлення сонячних панелей на муніципальних будівлях на суму 18 млн грн. Проект фінансувався за рахунок місцевих податків, зокрема ПДФО, та дозволив зменшити витрати на енергоспоживання в муніципальних установах [12].

Також у Івано-Франківській області в 2022-2023 роках було інвестовано 25 млн грн у відновлення лісових ресурсів та екологічні програми з озеленення, що також фінансувалося через місцеві податки. Ці заходи включали відновлення лісових масивів, озеленення міських територій та висадку дерев, що сприяло покращенню екологічної ситуації в регіоні [16].

Ці проекти є яскравим прикладом того, як місцеві податкові надходження можуть бути ефективно спрямовані на інвестиції, що позитивно впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, покращення інфраструктури, підвищення якості життя громадян та підтримку сталого розвитку.

Податкові надходження мають безпосередній вплив на інвестиційний розвиток регіонів, оскільки вони формують фінансову базу для реалізації інфраструктурних проєктів, підтримки підприємництва та стимулювання економічного зростання. Високий рівень податкових надходжень дозволяє місцевій владі збільшувати обсяги

капіталовкладень у розвиток інфраструктури, покращувати інвестиційний клімат та забезпечувати сприятливі умови для ведення бізнесу.

З іншого боку, надмірне податкове навантаження може стати гальмом для інвестиційної активності, оскільки воно знижує рентабельність підприємницької діяльності та зменшує обсяги капіталу, доступного для реінвестування. Оптимальний рівень податкових ставок та ефективні податкові пільги здатні стимулювати інвесторів до розширення бізнесу в регіоні [6].

Таким чином, збалансована податкова політика є ключовим чинником створення сприятливого інвестиційного середовища, що сприяє залученню інвестицій у регіони та забезпечує їх економічний розвиток.

Ефективне використання податкових надходжень є ключовим фактором забезпечення сталого інвестиційного розвитку регіонів. Надходження до місцевих бюджетів повинні спрямовуватися на фінансування інфраструктурних проєктів, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток соціальної сфери та покращення інвестиційного клімату.

Оцінка ефективності використання податкових коштів може здійснюватися за допомогою аналізу показників економічного зростання, рівня зайнятості, обсягів прямих іноземних інвестицій та якості життя населення. Наприклад, зростання податкових надходжень від єдиного податку на 24,7% у період січень-вересень 2024 року свідчить про активізацію підприємницької діяльності, що може бути результатом ефективних програм підтримки бізнесу [7].

Для забезпечення прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів доцільно впроваджувати сучасні системи фінансового управління, що сприятимуть підвищенню ефективності використання податкових надходжень для інвестиційного розвитку регіонів.

Оптимізація податкової політики на регіональному рівні передбачає розробку диференційованого підходу, який враховує особливості та потреби кожного регіону. Це передбачає визначення пріоритетів економічного розвитку та запровадження відповідних податкових стимулів. Зокрема, регіони зі спеціалізацією на певних галузях потребують податкових пільг, спрямованих на їх подальший розвиток, тоді як економічно відсталі регіони можуть отримати додаткові стимули у вигляді податкових канікул або знижених ставок для нових інвесторів. Створення сприятливих умов для малих і середніх підприємств є особливо важливим, оскільки вони відіграють ключову роль в економічному зростанні на місцевому рівні. Це може включати запровадження пільгових податкових режимів для новостворених підприємств у депресивних регіонах [3].

Запровадження нових податкових стимулів і пільг сприятиме залученню інвестицій в економіку регіонів. Доцільно впроваджувати податкові канікули для інвесторів у нові та перспективні проєкти, особливо у депресивних районах, що дозволить знизити фінансове навантаження на початкових етапах діяльності. Крім того, пільги для інвестицій у дослідження та розробки сприятимуть інноваційному розвитку, а податкові заохочення для інвесторів в інфраструктурні проєкти стимулюватимуть модернізацію інфраструктури регіонів. В умовах глобальних викликів особливо актуальним є стимулювання інвестицій у чисті енергетичні технології, що сприятиме сталому розвитку регіонів.

Удосконалення механізмів контролю та моніторингу ефективності податкових надходжень є важливою передумовою для забезпечення їх раціонального використання. Створення єдиного реєстру інвестиційних проєктів дозволить централізовано контролювати витрати та оцінювати вплив податкових стимулів на економічний розвиток регіонів. Підвищення прозорості у розподілі податкових пільг

забезпечить зниження корупційних ризиків, а впровадження системи моніторингу ефективності податкових стимулів дозволить оцінювати їхній вплив на економічне зростання, інноваційність та створення нових робочих місць. Крім того, створення інформаційних та консультаційних центрів для інвесторів сприятиме підвищенню обізнаності підприємців щодо податкових стимулів і пільг, що позитивно вплине на інвестиційний клімат.

Таким чином, підвищення ефективності використання податкових надходжень для інвестиційного розвитку регіонів вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію податкової політики, запровадження нових податкових стимулів, а також удосконалення системи контролю та моніторингу ефективності бюджетних витрат. Це сприятиме створенню сприятливих умов для економічного зростання та покращенню інвестиційного клімату в регіонах.

Податкові надходження є критичним елементом фінансування інвестиційного розвитку регіонів. Вони не лише забезпечують виконання бюджетних зобов'язань, але й створюють можливості для розвитку інфраструктури, підтримки інновацій, а також залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Важливим є те, щоб податкова політика була орієнтована на створення сприятливих умов для бізнесу, що дасть змогу реалізувати довгострокові інвестиційні проекти, сприяючи економічному розвитку на місцевому рівні.

Успішна реалізація інвестиційних програм за рахунок податкових надходжень потребує не лише ефективного збору податків, а й використання цих коштів на соціально-економічні проекти, що матимуть максимальний позитивний вплив на розвиток регіонів та їхню економічну стабільність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження підтверджує, що податкові надходження є основним джерелом фінансового забезпечення інвестиційного розвитку регіонів. Вони відіграють ключову роль у формуванні місцевих бюджетів, фінансуванні інфраструктурних проєктів та соціально-економічному зростанню. Аналіз структури податкових надходжень свідчить, що найбільший внесок належить податку на доходи фізичних осіб, єдиному податку, платі за землю та акцизному податку. При цьому вилучення військового ПДФО у 2024 році призвело до скорочення доходів місцевих бюджетів, хоча часткову компенсацію забезпечило зростання інших податкових надходжень.

Результати дослідження показують, що ефективне використання податкових ресурсів сприяє залученню інвестицій, розвитку підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Особливо важливими є заходи з оптимізації податкової політики, децентралізації та створення сприятливих умов для бізнесу. Прикладом успішного використання податкових надходжень є інфраструктурні та соціальні проєкти в окремих областях України, що сприяють покращенню якості життя та економічному зростанню. Запровадження прозорих механізмів контролю і моніторингу дозволить забезпечити сталий розвиток регіонів та підвищити їхню фінансову стійкість.

Наукова цінність отриманих результатів полягає в узагальненні та систематизації теоретичних підходів до розуміння ролі податкових надходжень у формуванні фінансової спроможності регіонів. Аналіз впливу податкових надходжень на економічний розвиток місцевих громад дозволив визначити основні чинники, що сприяють ефективному використанню податкових ресурсів, серед яких: податкова децентралізація, яка розширює фінансову автономію регіонів; оптимізація податкової політики на місцевому рівні, що передбачає створення сприятливих умов для підприємництва; ефективний механізм розподілу податкових надходжень, який забезпечує фінансування інфраструктурних та соціально-економічних проектів;

прозорість та підзвітність у використанні податкових коштів, що підвищує довіру громадськості; а також впровадження податкових стимулів для залучення інвестицій.

Практична цінність дослідження полягає у виявленні напрямів удосконалення податкової політики на місцевому рівні, що сприятиме зміцненню фінансової автономії регіонів, підвищенню інвестиційної активності та покращенню соціально-економічних показників.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають поглиблене вивчення механізмів підвищення ефективності використання податкових надходжень з урахуванням особливостей економічного розвитку регіонів. Особливо актуальним є дослідження впливу податкової децентралізації на фінансову стабільність місцевих бюджетів та оцінка її ролі у стимулюванні інвестиційної діяльності. Подальше дослідження також може бути спрямоване на аналіз міжнародного досвіду використання податкових надходжень для фінансування інвестиційних програм, що дозволить розробити рекомендації щодо оптимізації податкової політики в Україні з метою забезпечення сталого регіонального розвитку.

Список літератури

1. Аналіз місцевих бюджетів за 9 місяців 2024 року: як війна та бюджетні новації вплинули на місцеве самоврядування. *Decentralization.ua*. URL: https://decentralization.ua/news/18931 (дата звернення: 20.11.2024).
2. Борщевський В., Чемерис В., Хомюк Н., Люблін В. Фінансово-інвестиційний потенціал розвитку регіонів України та перспективи його нарощування в умовах сучасних викликів глобалізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Т. 4 (45). С. 212-222.
3. Буцька О. Ю., Чайковська А. С. Податкові методи стимулювання інвестицій в розвиток полтавського регіону. *Інвестиції: практика та досвід* № 17. 2013. С. 19-21.
4. Бюджетний кодекс України. Закон України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 20.11.2024).
5. Гарбар Ж. В., Собчук С. І. Податкові надходження у системі формування доходів бюджету. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7(2). С. 35–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7%282%29__10
6. Грановська І.В., Макарчук І.М., Грановський О.С. Аналіз податкових надходжень до місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 71-77
7. *Децентралізація. Decentralization.ua*. URL: https://decentralization.ua (дата звернення: 20.11.2024).
8. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Дорожня_карта_УПІ.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
9. Дуб А. Р., Гринчишин І. М. Податкові надходження бюджетів об'єднаних територіальних громад як джерело фінансування їх розвитку. *Бізнес-інформ.* 2019. № 6. С. 227-233.
10. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. Київ: *НІСД*, 2009. - 336 с., іл.
11. *Звіт мера Львова Андрія Садового. Львівська міська рада*. URL: https://city-adm.lviv.ua/public-information/gov-officials/sadovyi-andrii-ivanovych/zvit/5825/download?cf_id=36&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
12. *Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту Програми економічного і соціального розвитку Чернівецької області на 2024 рік. Чернівецька обласна державна адміністрація.* URL: https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/СЕО%20Чернівецька%20область%202024%2018.12.2023.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
13. *Інформація про діяльність обласної адміністрації.* Черкаська обласна державна адміністрація. URL: https://ck-oda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/01112023.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
14. Кириленко, О. Органи місцевого самоврядування повинні мати право самостійно визначати ставки місцевих податків і зборів. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/olga-kirilenko-organi-miscevogo-samovryaduvannya-p/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
15. Місцеві бюджети-2024. Хто лідирує за фінансуванням. *Decentralization.gov.ua*. URL: https://decentralization.gov.ua/en/news/18972 (дата звернення: 20.11.2024).

16. *Новини галузі. Національна асоціація місцевих органів самоврядування України*. URL: https://nlg.org.ua/index.php/novyny-haluzi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
17. Податковий кодекс України. Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 20.11.2024).
18. Податкові надходження до бюджетів області зросли на 21,9 %. Львівська обласна державна адміністрація. 2023. URL: https://lviv-rda.gov.ua/podatkovi-nadhodzhennya-do-byudzhetiv-oblasti-zrosly-na-21-9/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
19. Сенюк Г. А. Забезпеченість місцевих бюджетів фінансовими ресурсами в умовах нового бюджетного законодавства. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету*. 1(4), 2011. С. 32-42.
20. Слобожан О. Місцеві бюджети через податкові пільги на час війни втратили 50-60 млрд грн. URL: https://auc.org.ua/novyna/miscevi-byudzhety-cherez-podatkovi-pilgy-na-chas-viyny-vtratyly-50-60-mlrd-grn-vykonavchyy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).
21. Data Access and Licensing. *World Bank.org* URL: https://datacatalog.worldbank.org/public-licenses#cc-by (дата звернення: 20.11.2024).

References

1. Analysis of local budgets for the first 9 months of 2024: How war and budget innovations affected local self-government. https://decentralization.ua/news/18931 [in Ukrainian].
2. Borshchevskyi, V., Chemeris, V., Khomiuk, N., & Liublin, V. (2022). Financial and investment potential of regional development in Ukraine and prospects for its growth under the current challenges of globalization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(45), 212-222. [in Ukrainian].
3. Butska, O. Y., & Chaikovska, A. S. (2013). Tax methods of stimulating investment in the development of the Poltava region. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, (17), 19-21. [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). Budget Code of Ukraine of July 8, 2010 № 2456-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 [in Ukrainian].
5. Harbar, Zh. V., & Sobchuk, S. I. (2017). Tax revenues in the system of budget income formation. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 7(2), 35–41. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7%282%29__10. [in Ukrainian].
6. Hranovska, I. V., Makarchuk, I. M., & Hranovskyi, O. S. (2024). Analysis of tax revenues to local budgets under martial law conditions. *Ekonomika ta Pidpryiemnytstvo*, 2(132), 71-77. [in Ukrainian].
7. Decentralization. https://decentralization.ua [in Ukrainian].
8. Roadmap for Reforming the Public Investment Management System. https://www.mof.gov.ua/storage/files/Дорожня_карта_УПІ.pdf [in Ukrainian].
9. Dub, A. R., & Hrynchyshyn, I. M. (2019). Tax revenues of united territorial communities' budgets as a source of financing their development. *Biznesinform*, (6), 227-233. [in Ukrainian].
10. Zhalilo, Y. A. (2009). *Theory and Practice of Forming an Effective State Economic Strategy: Monograph*. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
11. Report of Lviv Mayor Andriy Sadovyi. https://city-adm.lviv.ua/public-information/gov-officials/sadovyi-andrii-ivanovych/zvit/5825/download?cf_id=36 [in Ukrainian].
12. Strategic Environmental Assessment Report of the Economic and Social Development Program of Chernivtsi Region for 2024. https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/СЕО%20Чернівецька%20область%202024%2018.12.2023.pdf [in Ukrainian].
13. Information on the activities of the regional administration. https://ck-oda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/01112023.pdf [in Ukrainian].
14. Kyrylenko, O. (2024). Local self-government bodies should have the right to independently set local tax and fee rates. *Uryadovyi Kurier*. https://ukurier.gov.ua/uk/articles/olga-kirilenko-organi-miscevogo-samovryaduvannya-p [in Ukrainian].
15. Local Budgets-2024. *Who Leads in Funding*. https://decentralization.gov.ua/en/news/18972 [in Ukrainian].
16. Industry News. https://nlg.org.ua/index.php/novyny-haluzi [in Ukrainian].
17. Tax Code of Ukraine No. 2755-VI, December 2, 2010. *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17* [in Ukrainian].
18. Tax revenues to regional budgets increased by 21.9%. https://lviv-rda.gov.ua/podatkovi-nadhodzhennya-do-byudzhetiv-oblasti-zrosly-na-21-9 [in Ukrainian].
19. Seniuk, H. A. (2011). Ensuring the financial resources of local budgets in the context of new budget legislation. *Aktualni Problemy derzhavnoho upravlinnia, Pedahohiky ta Psykholohii*, 1(4), 32–42 [in Ukrainian].

20. Slobozhan, O. (2024). Local budgets lost 50-60 billion UAH due to tax exemptions during the war. https://auc.org.ua/novyna/miscevi-byudzhety-cherez-podatkovi-pilgy-na-chas-viyny-vtratyly-50-60-mlrd-grn-vykonavchyy?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
21. World Bank. (2024). *Data Access and Licensing*. URL: https://datacatalog.worldbank.org/public-licenses#cc-by [in English].

Olha Kotsiurba, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Larysa Zadorozhnia
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Tax Revenues as a Source of Financial Support for the Investment Development of Regions

The article examines the role of tax revenues in the financial support of investment development of regions. Particular attention is paid to the analysis of the impact of tax resources on strengthening the financial base of local budgets, improving infrastructure, supporting entrepreneurship and developing the social sphere. The study also covers legal, organizational, economic and social aspects that determine the effectiveness of using tax revenues for regional development.

The study is based on an analysis of the dynamics of tax revenues to local budgets in Ukraine for 2023-2024. Particular attention is paid to the analysis of trends in personal income tax revenues, which is one of the main sources of financing local budgets. The use of a single tax as a means of supporting small and medium-sized businesses, which contributes to the development of entrepreneurial activity at the local level, is also considered.

Examples of the use of tax revenues to finance infrastructure projects, the development of transport and social infrastructure, and support for environmental initiatives in various regions of Ukraine are considered. The effectiveness of tax policy in different regions and its impact on investment attractiveness are analyzed. Comparing the experience of regions with different levels of tax revenues allows us to identify the best practices in managing tax resources.

The study findings indicate that tax revenues are a key source of financial resources for the investment development of regions. A high level of tax revenues has a positive impact on economic growth, creates favorable conditions for entrepreneurial activity and improves the quality of life of the population. At the same time, excessive tax burden can restrain investment activity. Therefore, a balanced tax policy is important, which ensures the optimal level of taxation and effective use of tax resources for the sustainable development of regions.

tax revenues, local budgets, investment development, regional economy, financial stability, socio-economic development.

Одержано (Received) 20.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 06.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 338.245.4 **JEL classification: H56, O33, O19**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).296-306

Р.В. Романів, доц., канд. екон. наук
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Інноваційна діяльність під час війни: пріоритети здійснення та шляхи фінансування

Стаття присвячена дослідженню пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, які повинна здійснювати держава під час війни. На основі дослідження статистичного матеріалу визначено перелік основних загроз для інноваційних процесів у зв'язку із здійсненням військової агресії проти України в розрізі кадрового, фінансового, інфраструктурного та виробничого ресурсу макро- і мікрорівня. Сьогодні акцент зміщується з цивільних інноваційних програм на технологічні проекти, які дозволять протистояти переважаючому у військово-технічному потенціалі ворогу. Однак можливості вітчизняного бюджету, зважаючи на значні збитки цілих галузей економіки і втрати податкових надходжень, є суттєво обмеженими. Це вимагає пошуку фінансових рішень, які дозволять реалізовувати військові інноваційні програми.

Беззаперечним лідером здійснення інноваційної діяльності на сьогодні є оборонно-промисловий комплекс, який став основним драйвером підтримки економіки, створення робочих місць та забезпечення обороноздатності держави. Визначено такі напрямки роботи щодо впровадження військових інновацій як Military-tech, Defense Tech і Military software. Проаналізовано основні шляхи фінансування вітчизняних інноваційних процесів в напрямку створення й впровадження передових військових, оборонних та інформаційних технологій. До них відноситься: урядова підтримка інноваційних проектів, державні фонди підтримки інновацій, вітчизняний та зарубіжний бізнес, міжурядові та міжнародні фонди та організації, територіальні громади, волонтерські фонди і фізичні особи. На конкретних прикладах дано характеристику алгоритму реалізації кожного напрямку фінансування. Зважаючи на ресурсний потенціал наукової бази, працюючих промислових кластерів, визначено, що найбільш перспективним у розвитку військових інноваційних процесів є співпраця із НАТО.

Хід військових дій довів, що перевагу на полі бою мають саме інноваційні продукти і рішення, щодо яких супротивник не встиг знайти протидії. В зв'язку з цим досліджено найбільш перспективні зарубіжні проектні інноваційні технології на базі штучного інтелекту, які не потребують значних капітальних вкладень, і можуть бути впроваджені в Україні, а саме: розвідка місцевості і виявлення загроз, аналіз великих обсягів даних, системи управління бойовими діями, логістика і планування операцій, протидія хакерським атакам.

інноваційна діяльність, військові інновації, фінансування інновацій, штучний інтелект.

Постановка проблеми. Війна, яка триває в Україні, стала жорстким викликом як для суспільства, так і для економіки. На початок 2024 року втрати активів підприємств та промисловості становлять мінімум $13,1 млрд і продовжують зростати. Ще $10,3 млрд складають прямі втрати аграрного сектору та земельних ресурсів внаслідок війни. Завдані інфраструктурі збитки сягають $36.8 млрд. В свою чергу, також стрімко зростають втрати енергетичного сектору, які зараз вже становлять $9,0 млрд. Проте тут не враховані збитки в енергетичній інфраструктурі, які відбулись протягом 2024 року, коли були зруйновані всі ТЕЦ і більшість ГЕС.

Згідно з даними Міністерства освіти і науки України «7,26 % наукових працівників змінили місцеперебування та переміщені до інших регіонів України у зв'язку з веденням військових дій чи загрозою тимчасової окупації, при цьому 7,23 % осіб продовжують провадити наукову, науково-технічну, науково-організаційну, науково-педагогічну діяльність. 4,89 % наукових працівників змінили місцеперебування та виїхали з території України до інших країн, при цьому 4,44 % осіб продовжують провадити наукову, науково-технічну, науково-організаційну, науково-педагогічну діяльність. 0,49 % наукових працівників перебувають на тимчасово

© Р. Романів, 2024

окупованих територіях, при цьому 0,39 % осіб продовжують провадити наукову, науково-технічну, науково-організаційну, науково-педагогічну діяльність» [12, С.199].

Вказані дані свідчать, що економіці України, її інфраструктурі, кадровому складу наукових працівників був завданий величезний удар.

З огляду на такі катастрофічні збитки мова не може йти про формування бюджету розвитку як держави в цілому, так і окремих підприємств. Тому природньо, що на мікро- та макрорівні акцент зміщується з цивільних інноваційних програм на технологічні проекти, які дозволять протистояти переважаючому у військово-технічному потенціалі ворогу. Однак можливості вітчизняного бюджету, зважаючи на значні збитки цілих галузей економіки і втрати податкових надходжень, є суттєво обмеженими. Це вимагає пошуку фінансових рішень, які дозволять реалізовувати військові інноваційні програми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збитки, заподіяні широкомасштабною війною, яку веде росія проти України, вкрай негативно позначились на можливостях вітчизняної економіки здійснювати інноваційну діяльність. Катастрофічні наслідки такого удару по інфраструктурі та виробничих потужностях викладено в публікаціях [1, 6]. Однак одним з провідних структурних елементів інноваційного процесу, крім інфраструктури, є кадрове забезпечення. О. Шкуратов [12] наводить статистичний аналіз плинності і відтоку наукових кадрів, здатних реалізовувати інноваційні проекти.

На сьогодні індустрія військових інновацій переживає бурхливе піднесення і стає драйвером світової економіки [10]. Особливістю цього процесу є значні фінансові вливання у військове програмне забезпечення і кіберпростір [8]. Така ситуація спровокована розгортанням масштабних військових дій у різних куточках світу. «Глобальні військові витрати досягли 2,443 трильйона доларів у 2023 році, що означає зростання на 6,8% в порівнянні з попереднім роком і те, що темпи зростання були найвищими з 2009 року. Про це йдеться у публікації Стокгольмського інституту дослідження проблем миру (SIPRI). Військові витрати у світі зростали дев’ятий рік поспіль. Вперше з 2009 року військові витрати зросли в усіх п’яти географічних регіонах, визначених SIPRI, причому особливо значне зростання було зафіксовано в Європі, Азії та Океанії та на Близькому Сході» [10].

Питання співпраці України у забезпеченні своєї обороноздатності і, зокрема, в сфері військових інновацій, заключення з цього питання міждержавних угод, викладені в публікаціях [4, 5, 11]. Тут розкривається зміст таких угод, наведено конкретний розмір фінансування з вказанням періоду часу. Станом на кінець липня 2024 року Україна підписала вже 25 двосторонніх безпекових угод: із Великою Британією, Німеччиною, Францією, Данією, Канадою, Італією, Нідерландами, Фінляндією, Латвією, Іспанією, Бельгією, Португалією, Швецією, Ісландією, Норвегією, Японією, США, ЄС, Естонією, Литвою, Польщею, Люксембургом, Румунією, Чехією та Словенією.

Однак найбільш значущим є укладання безпекової угоди з такою потужною організацією як НАТО [9]. Угода є значним кроком вперед у посиленні співпраці Україна-НАТО у сфері інновацій відповідно до її п’яти ключових цілей: допомога у задоволенні нагальних потреб України за допомогою інноваційних рішень; зміцнення інноваційної системи України та підвищення її стійкості; посилення співпраці між інноваційними мережами НАТО та України; обмін новітнім досвідом щодо українських технологій і тактик; сприяння військовим інноваціям і технологічним змінам в НАТО.

Провідні зарубіжні гіганти військової індустрії теж не залишились осторонь процесу впровадження військових інновацій на теренах України і розгортають тут свої виробництва сучасного озброєння [14].

Україні теж є що запропонувати іноземним партнерам в питанні військових інновацій. Вітчизняні військові стартапи доводять свої переваги на полі бою [2, 3, 7, 13], однак потребують значного фінансування. Слід зазначити, що тільки зараз починає формуватися система фінансування обороноздатності країни, однак в перерахованих розрізнених публікаціях така система не має загальної характеристики і закінченого вигляду. Крім того, немає чіткого розуміння, в яку сторону повинна розвиватись інноваційна діяльність у військовій сфері, оскільки динамічна картина бойових дій кожен день формує нові виклики.

Постановка завдання Мета статті полягає у визначенні пріоритетів здійснення інноваційної діяльності в умовах ведення військових дій і дослідження механізму її фінансування. Для досягнення цієї мети проаналізовано основні напрямки фінансової взаємодії замовників із розробниками військових інновацій і зарубіжний досвід розвитку таких інновацій.

Виклад основного матеріалу. Аналіз статистичних даних щодо масштабних руйнувань у зв'язку із війною дозволяє виділити такі основні загрози для інноваційних процесів в Україні:

1. Руйнування цілих промислових комплексів, знищення коопераційних, інноваційних та логістичних зв'язків між суб'єктами господарської діяльності.
2. Знищення інноваційної та науково-дослідної інфраструктури або захоплення її окупантами.
3. Значний відтік не тільки наукових кадрів за кордон, але й цілих підприємств, які займались виробництвом інноваційного продукту (наприклад, IT-компаній).
4. Скорочення державних асигнувань на інноваційні проекти цивільного призначення.
5. Зменшення видатків самих підприємств на власні інноваційні проекти у зв'язку із загальною економічною кризою та нестачею кадрів для їх подальшого виконання.

Звичайно, більшість інформації щодо вказаних негативних процесів в умовах військового стану є засекреченою, але та, яка доступна в публічній площині, свідчить про невтішну ситуацію як в економіці, так і в питанні здійснення інноваційної діяльності.

Незважаючи на такі значні збитки, деякі галузі економіки, пов'язані із створенням та провадженням інноваційних продуктів, зокрема, в кібер-інформаційному просторі, все ж зуміли адаптуватись до сучасних реалій. Так, за даними IT Ukraine Association, понад 34,3 % компаній успішно пристосувалися до нових реалій, ще 61,3 % подолали достатню кількість проблем, щоб мати змогу стабільно працювати.

Однак беззаперечним лідером щодо здійснення інноваційної діяльності насьогодні є оборонно-промисловий комплекс, який без перебільшення став основним драйвером підтримки економіки, створення робочих місць та забезпечення обороноздатності держави. Україна відчуває не тільки брак військових кадрів, але й брак військових технологічних рішень. І в уряду , і у військового керівництва держави є розуміння того, що ворога не подолати простим накачуванням вітчизняною і зарубіжною технікою, яка часто є застарілою. Україна і росія використовують приблизно одинакові технології, проте остання переважає нас масштабом і чисельністю.

«Щоб перемогти в такій війні, потрібні високі технології. Для виходу війни з глухого кута необхідний масштабний технологічний стрибок», - вважає екс головнокомандувач ЗСУ В. Залужний [15].

Все це змушує шукати нові форми співпраці між різними державними та недержавними інституціями щодо реалізації військових високотехнологічних програм.

Аналіз літературних джерел [2, 3, 7, 8, 9, 13] дозволив виділити такі напрямки роботи щодо впровадження інновацій як Military-tech (військові технології), Defense Tech (оборонні технології) і Military software (програмне забезпечення для військових).

Одним з найбільших успіхів вітчизняної Military-tech є виробництво та використання роботизованих дронів для аеророзвідки та передачі інформації, так і дронів-камікадзе. Крім того, Україна розробила власні крилаті ракети «Паляниця», «Вільха», важку протикорабельну ракету «Нептун». Напрямок Defense Tech характеризується розробкою та впровадженням сучасних засобів РЕБ, які є частиною ПВО країни. Military software характеризується впровадженням інновацій з елементами штучного інтелекту, серед яких виділяються технології AR/VR (доповнена реальність). Вони використовуються для навчання і є основою симуляторів різних видів зброї та техніки.

Військово-оборонні технології в Україні розвиваються з великою швидкістю. Проекти, на реалізацію яких раніше відводили 1,5-2 роки, втілюють за 2-3 місяці. Порівняно із 2014 роком (залежно від сфери) дана галузь під час війни зросла від 3 до 7 разів [3].

Однак такі масштабні проекти потребують величезного обсягу фінансування, а можливості державного бюджету, враховуючи необхідність фінансування соціальних програм і катастрофічного зменшення податкових надходжень, є вкрай обмеженими.

Інформація щодо військово-промислового комплексу (ВПК) є надто чутливою і в основному засекреченою. Однак публікації у відкритих джерелах дозволяють виділити такі суб'єкти фінансування вітчизняних інноваційних проектів й програм під час війни як:

1. Урядова підтримка інноваційних проектів шляхом відповідного фінансування Міністерства оборони України та Міністерства цифрової трансформації України.
2. Створення державних фондів підтримки інновацій та координаційних платформ в галузі «defense tech».
3. Підтримка інноваційних програм оборонного значення вітчизняним бізнесом.
4. Підтримка окремих стартапів волонтерськими фондами.
5. Фінансування окремих стартапів територіальними громадами.
6. Формування фондів фінансування військових інновацій шляхом співпраці з урядами та державними установами окремих країн.
7. Формування фондів фінансування інновацій в оборонній та цивільній царині шляхом співпраці з міжнародними організаціями, пов'язаними з обороною та сталим розвитком.
8. Захід іноземних компаній в Україну з прямим фінансуванням оборонних інноваційних програм.
9. Фізичні особи та підприємці.

Загальна схема замовників, суб'єктів та об'єктів фінансування військових інновацій представлена на рис.1.

Питанню підтримки інноваційних оборонних програм у вітчизняному уряді приділяють особливу увагу. Хід військових дій довів, що перевагу на полі бою мають саме інноваційні продукти і рішення, щодо яких супротивник не встиг знайти протидії. З огляду на це Міністерство оборони України підписало спільну Директиву Міністра оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України «Про створення Центру інновацій та оборонних технологій».

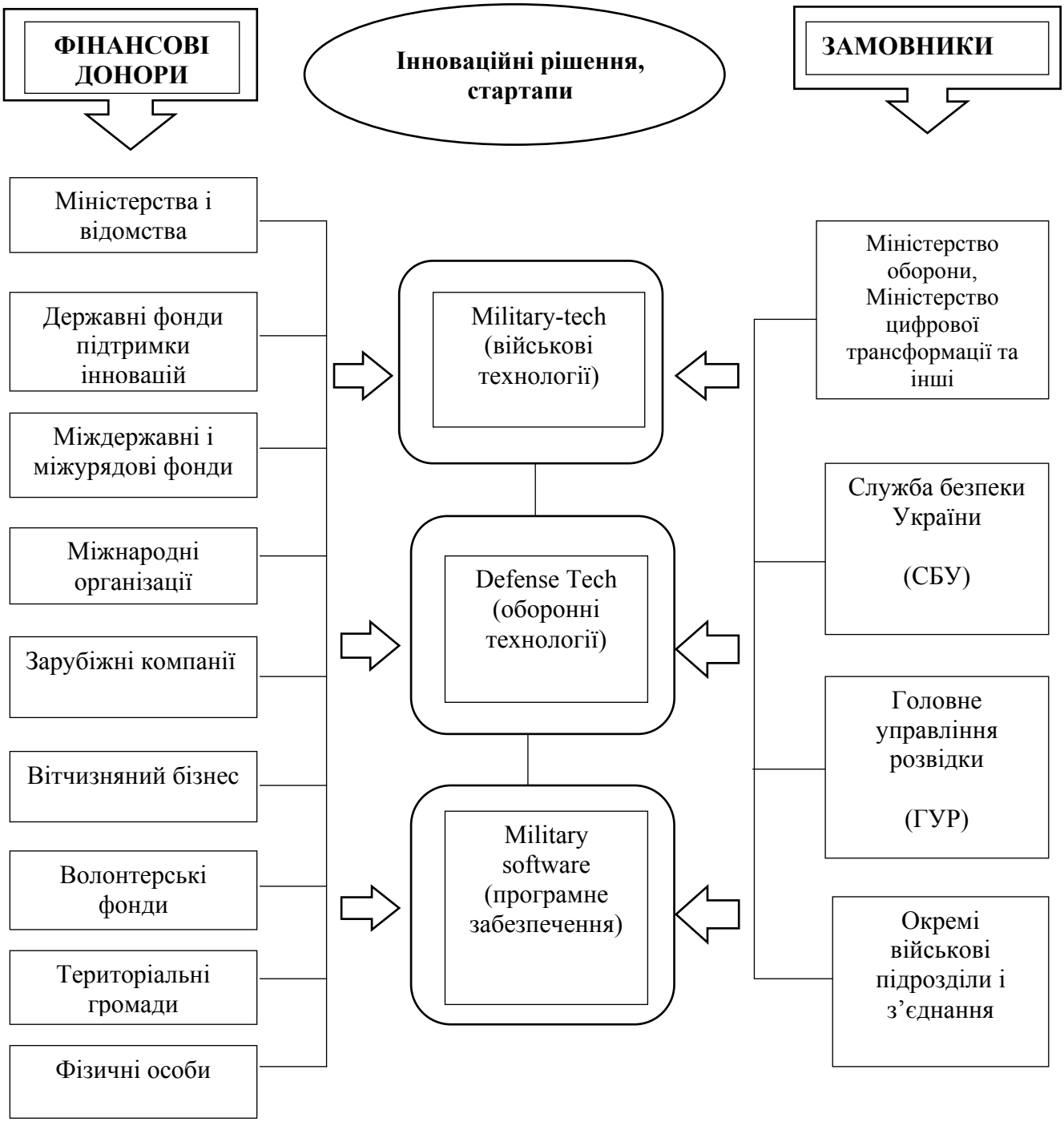


Рисунок 1 - Механізм фінансування військових інновацій

Джерело: розроблено автором

Крім того, у 2024 році Міністерство оборони підписало меморандум щодо співпраці з Defence Builder Accelerator (DBA) - програмою розвитку оборонних стартапів. «Мета співпраці - спільна допомога розробникам для створення технологічних рішень під запит Сил оборони і швидкої доставки їх на фронт. У межах програми Defence Builder Accelerator до 15 оборонних стартапів будуть створювати систему менеджменту команди, оформлювати юридичну та фінансову структуру, ефективніше залучати інвестиції. Також учасники акселератора отримають доступ до

тестувань на полігоні та швидкий зворотний зв'язок щодо застосування своїх розробок з поля бою» [13].

Міністерство цифрової трансформації теж задіяне в програмі підвищення обороноздатності держави. Тільки один з прикладів - Український фонд стартапів за підтримки міністерства надаватиме гранти до 35 000 дол. на проекти, пов'язані з розвитком військових технологій, оборони та кібербезпеки.

В Україні кількома міністерствами засновано Єдину координаційну платформу в галузі defense tech BRAVE 1. Метою проекту є постачання озброєння та передача для фронту передових українських технологічних рішень, комплексна підтримка українських розробників у галузі інноваційних оборонних технологій.

«Кластер BRAVE 1 вже профінансував 173 розробки на загальну суму $3 045 000 для розробників, які створюють оборонні інновації. На 2024 рік на гранти від Brave1 у бюджеті закладено 1,5 млрд гривень» [9].

Ще одним джерелом фінансування інновацій у військовій сфері є угоди з окремими державами.

Ось деякі приклади формату таких угод. «Литва в рамках укладених угод вже виділила Україні 2 % від власного ВВП і прагне продовжити підтримку на рівні 0,25 % ВВП щорічно. Зокрема було виділено 10 млн євро на реалізацію інноваційної програми далекобійного ракетобудування» [11].

В 2024 році був започаткований проект «ZBROYARI: Manufacturing Freedom». «Це глобальний збір по цілим націям, мета якого - $10 млрд. Метою проекту є фінансування військових інновацій та розміщення замовлень на вітчизняних підприємствах ВПК. В рамках даного проекту урядом Данії було виділено 200 млн данських крон. А взагалі від початку війни підтримка від Данії Україні сягнула приблизно 565 мільйонів Євро військової допомоги та 192 млн євро цивільної, у тому числі гуманітарних внесків» [4].

Згідно з підписаною угодою, «у 2024 році Норвегія надасть Україні щонайменше 13,5 млрд норвезьких крон (близько 1,2 млрд євро) військової допомоги, в тому числі і на військові інновації. Загалом у довгостроковому Програму Нансена з підтримки України Норвегія заклала майже 6,4 млрд євро на 2023–2027 роки. Підтримка триватиме впродовж усього терміну дії угоди» [5].

Однак найбільші надії на співпрацю наша держава покладає на міжнародні організації, членство в яких є стратегічним пріоритетом зовнішньої політики. Мова йде про НАТО. Північноатлантичний альянс затвердив першу в історії Дорожню мапу з інноваційного співробітництва з Україною. Оголошення про це зробив генеральний секретар НАТО Єнс Столтенберг 13.06.2024 року під час дводенної міністерської зустрічі у Брюсселі.

Ця програма спрямована перш за все на обмін досвідом, зокрема у виготовленні та застосуванні безпілотників. Також вона допоможе об'єднати науковий потенціал України та країн-партнерів.

Дана програма має дві ключові цілі. «Перша - підтримати термінові потреби України щодо інновацій, особливо там, де новітні рішення можуть допомогти у заміні важчого та громіздкого обладнання, яке відповідно легше визначається ворогом.

Друга - будувати потенціал і стійкість в екосистемі інновацій України, та створити синергію з відповідною екосистемою НАТО, що у свою чергу допоможе й Альянсу покращуватися, наприклад, у сфері застосування штучного інтелекту та автономних платформ» [9].

Одним з елементів співпраці буде залучення України до програми DIANA (Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic), яку створили у НАТО для розвитку стартапів. Програма DIANA, що є частиною цієї ініціативи, забезпечує

грантове фінансування та пропонує стартапам доступ до інфраструктури для тестування та оцінки їхніх технологій. Також стартапи мають змогу налагодити зв'язки з інвесторами та кінцевими користувачами, що допомагає прискорити впровадження інновацій у реальні оборонні рішення. Це дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність у сфері оборонних технологій.

Крім того, Україні надали доступ до NATO Innovation Fund (NIF) - це венчурний фонд, що підтримується 24 країнами-членами НАТО, який інвестує у стартапи, орієнтовані на інноваційні оборонні технології. Основна мета фонду - підтримка наукових і інженерних розробок у сфері безпеки. NIF надає фінансування комерційним стартапам, які працюють з новітніми технологіями, що мають потенціал зміцнити обороноздатність.

Незважаючи на складні реалії іноземні компанії із світовим ім'ям виявили бажання будувати свої заводи із виробництва вже існуючих зразків зброї та перспективних інноваційних моделей в Україні. Зокрема, всесвітньовідомий концерн Rheinmetall розбудовує глобальну мережу виробництва зброї і частиною цієї мережі стане й Україна. Поки безліч великих гравців перебувають на стадії меморандумів, концерн вже відкрив в Україні своє перше підприємство.

Планується відкрити чотири такі підприємства. Опанування українського ринку та виробництво тут озброєнь компанія зробила частиною своєї стратегії. Звичайно перелік видів озброєння в конкретному вимірі, який буде випускатись становить комерційну і військову таємницю. Однак керівництво концерну заявило про залучення українських спеціалістів до розробки найсучасніших інноваційних технологій. Мова йде про зразки ППО з бойовим лазером ураження.

«Турецька оборонна компанія Baykar вже розпочала будівництво заводу під Києвом, на якому працюватимуть близько 500 осіб і де будуть виробляти моделі дронів TB2. Щодо потужностей, то на українському заводі планують виготовляти близько 120 дронів щороку. Всього турецька компанія має намір інвестувати в Україну 100 млн доларів. Ці гроші підуть на три проекти – власне завод, сервісно-інноваційний центр і головний офіс. Важливо також, що досвід компанії Baykar вирішили перейняти й інші виробники зброї. Так відразу три французькі компанії виготовлятимуть зброю в Україні. Йдеться про KNDS, що виробляє 155-мм снаряди та САУ Caesar, виробника безпілотників Delair та компанію Arquus (бронетехніка та наземне обладнання) [14].

Ще одним важливим джерелом фінансування, яке має не тільки практичну значущість, але і соціальну, і яка є своєрідною зв'язуючою ланкою фронту і тилу, є волонтерські фонди, територіальні громади і просто звичайні громадяни. Таке джерело є більш мобільним і менш забюрократизованим. Кошти можуть виділятись як окремим військовим підрозділам для придбання вже готового військового обладнання, так і місцевим виробникам, які, наприклад, виготовляють інноваційні РЕБи.

Провідні світові виробники зброї сходяться на думці, що найбільш революційною інноваційною технологією, яка має великі перспективи, є використання штучного інтелекту (ШІ) у військових цілях. Такі розробки дозволять не лише отримати переваги тактичного і стратегічного характеру на полі бою, але і повністю трансформувати ландшафт військових потужностей.

В цьому плані показовим є досвід Ізраїлю. Ізраїльська армія застосовувала машинне навчання і просунуті ІТ-технології ще під час 11-денної війни в Газі в травні 2021 року. Війна на Близькому Сході дала можливість Силам оборони Ізраїлю використовувати штучний інтелект в небачених досі масштабах, що дозволило армії багатократно підвищити ефективність ведення військових дій. ЦАХАЛ використовує систему під назвою Gospel, або «Євангеліє». У силах оборони Ізраїлю її ще називають фабрикою цілей. Ось що сказано на сайті ЦАХАЛ: «За допомогою штучного інтелекту і

через швидку автоматичну обробку актуальних розвідданих система видає рекомендації для шукача цілей. При цьому рекомендації машини повинні повністю збігатися з розпізнаваннями, які робить людина» [7].

В Україні теж почали виробляти зброю з елементами штучного інтелекту. Зокрема, турелі або кулеметні установки із ШІ створила українська компанія DevDroid.

Турель дозволяє керувати кулеметом дистанційно через комп'ютер і використовує комп'ютерний зір для пошуку і відстеження цілей – ворожих солдатів. Нейромережа вміє знаходити їх на відстані до 800 метрів. Система працює в двох режимах: ручному і автоматичному з використанням ШІ [7].

Україна почала використовувати продукцію американської компанії Palantir, яка займається розробкою технологій ШІ для військової промисловості. «Основна технологія –модульна система Palantir Edge AI – використовується для аналізу різних наборів даних. Програмне забезпечення на основі ШІ допомагає автоматизувати такі процеси, як зліт і посадка безпілотного літального апарату, а також захоплення цілей при виконанні бойових завдань. Окрім цього, Palantir сприяє розвитку технологій розслідування воєнних злочинів. Компанія в партнерстві з Microsoft відкриває нові шляхи ведення розслідування, зокрема за допомогою інструментів аналізу даних та розпізнавання голосу» [2].

Не дивлячись на прогресивність технології ШІ, її застосування навіть у військових цілях має і ряд нерозв'заних питань. Зокрема, критика зосереджена передусім на можливій помилковій ідентифікації цілей, упередженості та надмірній довірі до алгоритму біометричних систем. Однією з найбільших проблем застосування ШІ у військових цілях вважається ідентифікації шкідливих даних. Крім того, не зовсім зрозуміла персональна відповідальність, якщо така технологія з повноваженнями людини дасть збій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах ведення війни основним пріоритетом здійснення інноваційної діяльності в державі є фінансування і розвиток військових інноваційних технологій в напрямках Military-tech (військові технології), Defense Tech (оборонні технології) Military software (програмне забезпечення для військових). Крім підвищення обороноздатності, впровадження таких інноваційних технологій є потужним драйвером економіки, так як не тільки забезпечує роботою вітчизняний ВПК, але й сприяє створенню додаткових робочих місць та усуває негативні процеси відтоку наукових кадрів.

В умовах дефіцитності і нестачі коштів державного бюджету ефективним механізмом фінансування створення інноваційних проектів зарекомендували себе державні та приватні фонди підтримки інновацій, фонди , створені вітчизняним і зарубіжним бізнесом, міжурядові та міжнародні фонди, територіальні громади і волонтерські фонди. При цьому одним із найважливіших напрямків роботи в цьому питанні є розширення співпраці з НАТО та фондами, які діють під його егідою. Це дозволяє не лише залучити потужні фінансові ресурси, але й отримати доступ до величезних баз даних щодо військових інновацій цієї організації.

Найбільш перспективними напрямками розвитку військових інновацій є впровадження технологій з використанням ШІ. Сюди відноситься розвідка ландшафту, виявлення та розпізнавання загроз, аналіз великих обсягів даних, системи управління бойовими діями, планування операцій, питання кібербезпеки тощо. Такі технології вже застосовуються в Україні, при чому розробниками деяких з них є вітчизняні підприємства.

Подальші дослідження стосовно військових інноваційних технологій повинні бути спрямовані на вивчення зарубіжного досвіду та його впровадження в Україні

щодо організації і функціонування кластерів, які поєднують у собі потенціал наукових установ, підприємств ВПК та урядових структур.

Список літератури

1. Андрощук Г. Вплив воєнного стану на інноваційні процеси в країні *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу* : матеріали XIV Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ: Державний торгово-економічний університет, 2023. С.12-16
2. Бойко Д. Городиський І. Штучний інтелект у сфері оборони: виклики регулювання. *Центр Дністрянського*. 2024. 12 січня. URL: https://dc.org.ua/news/shtuchnyy-intelekt-u-sferi-oborony-vyklyky-regulyuvannya (дата звернення 25.09.2024).
3. Войтко О. Military-tech в Україні: аналізуємо стан індустрії, проблеми та перспективи галузі. *DOU*. 2022. 22 вересня. URL: https://dou.ua/lenta/articles/military-tech-in-ukraine (дата звернення 25.09.2024).
4. Данія та Україна підписали документ щодо закупівлі українського озброєння. *Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості*. 2024. 27 квітня. URL: https://mspu.gov.ua/news/daniia-ta-ukraina-pidpysaly-dokument-shchodo-zakupivli-ukrainskoho-ozbroiennia (дата звернення 18.09.2024).
5. Заріцька А. Україна та Норвегія уклали безпекову угоду. *СУСПІЛЬНЕ НОВИНИ*. 2024. 31 травня. URL: https://suspilne.media/758403-ukraina-ta-norvegia-uklali-bezpekovu-ugodu (дата звернення 21.09.2024).
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. *Київська школа економіки.* URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf. (дата звернення 01.10.2024).
7. Карпяк О. Штучний інтелект на полі бою. Огляд розумної зброї: Україна, Ізраїль, США, Австралія *BBC New Україна*.2024, 28 січня. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/crg78jn5pkdo (дата звернення 21.09.2024).
8. Краліч Є. Військові технологічні інновації в оборонному секторі економіки. *Вісник Маріупольського державного університету*.2024. №27. С.15-24 (дата звернення 14.10.2024).
9. Онищенко Ю. Інновації для перемоги: як Україна та НАТО об'єднали зусилля у підтримці оборонних стартапів. *ArmyInform*. 2024. 18 червня. URL: https://armyinform.com.ua/2024/06/18/innovacziyi-dlya-peremogy-yak-ukrayina-ta-nato-obyednaly-zusyllya-u-pidtrymczi-oboronnyh-startapiv (дата звернення 20.09.2024).
10. SIPRI: Військові витрати у світі росли рекордними темпами і досягли майже $2,5 трильйона. *ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА*. 2024. 22 квітня. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/22/712699 (дата звернення 25.09.2024).
11. Україна та Литва підписали меморандум про співпрацю у сфері оборони. Укрінформ. 2024. 11 вересня. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3904538-ukraina-ta-litva-pidpisali-memorandum-pro-spivpracu-u-sferi-oboroni.html (дата звернення 20.09.2024).
12. Шкуратов О. Виклики розвитку науково-інноваційної діяльності в Україні в умовах воєнного стану. *Освіта в Україні в умовах воєнного стану*: Інформаційно-аналітичний збірник. Київ: Міністерство освіти України, 2022. С.196-209. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita. Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf (дата звернення 01.10.2024).
13. Черногоренко К. Міноборони підтримує інноваційні програми для фронту. *Міністерство оборони України*. 2024. 10 травня. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2024/05/10/minoboroni-pidtrimue-innovaczijni-programi-dlya-frontu-katerina-chernogorenko (дата звернення 02.10.2024).
14. Яворський Р. Що відомо про завод Baykar, який почали будувати в Україні: коли, скільки і які «байрактари» там виготовлятимуть. Espreso.tv. 2024. 17 березня. URL: https://espreso.tv/poyasnuemo-shcho-vidomo-pro-zavod-baykar-yakiy-pochali-buduvati-v-ukraini-koli-skilki-i-yaki-bayraktari-tam-vigotovlyatimut (дата звернення 02.10.2024).
15. Bunch B., Hellemans A. The history of science and technology. Boston New York: Houghton Mifflin Company, 2004. 776 p.
16. Dunne J.P., Tian N. Military Expenditure and Economic Growth 1960–2014. *Economics of Peace and Security Journal*, Vol. 2016, 11 (2), pp. 50–56
17. Zaluzhny V.The commander-in-chief of Ukraine's armed forces on how to win the war. *The Economist*. 2023. November, 1 st. URL: https://www.economist.com/by-invitation/2023/11/01/the-commander-in-chief-of-ukraines-armed-forces-on-how-to-win-the-war (дата звернення 03.10.2024)

18. Pacific Y.K.T., Shan L.J., Ramadhan A.A. Military Expenditure, Export, FDI and Economic Performance in Cameroon. *Global Business Review*, 2017 Vol. 18.3 (2), p. 577-589.

References

1. Androschuk, G. (2023). The influence of the state of war on innovation processes in the country. *Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: vyklyky voiennoho chasu*: materialy KHIV Mizhnarodnoho biznes-forumu (pp.12-16). Kyiv: Derzhavnyi torhovo-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].
2. Boiko, D. & Horodyskyi, I. (2024, January 12). Artificial intelligence in the field of defense: regulatory challenges. *Tsentr Dnistrianskoho.* https://dc.org.ua/news/shtuchnyy-intelekt-u-sferi-oborony-vyklyky-regulyuvannya [in Ukrainian]
3. Voitko, O. (2022, September 22.). Military-tech in Ukraine: we analyze the state of the industry, problems and prospects of the industry. *D.O.U.* https://dou.ua/lenta/articles/military-tech-in-ukraine [in Ukrainian].
4. Denmark and Ukraine signed a document on the purchase of Ukrainian weapons (2024. April 27). *Ministry of Strategic Industries*. https://mspu.gov.ua/news/daniia-ta-ukraina-pidpysaly-dokument-shchodo-zakupivli-ukrainskoho-ozbroiennia [in Ukrainian].
5. Zaritska, A. (2024, May 31). Ukraine and Norway concluded a security agreement. SUSPIL′NE NOVYNY. https://suspilne.media/758403-ukraina-ta-norvegia-uklali-bezpekovu-ugodu [in Ukrainian].
6. Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024 (2024). *Kyiv School of Economics.* https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
7. Karpiak, O. (2024, January 28). Artificial intelligence on the battlefield. Review of smart weapons: Ukraine, Israel, USA, Australia. *BBC New Ukraina*. https://www.bbc.com/ukrainian/articles/crg78jn5pkdo [in Ukrainian].
8. Kralich, E. (2024). Military technological innovations in the defense sector of the economy. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu,* 27, 15-24 [in Ukrainian].
9. Onyshchenko, Yu. (2024, June 18.) Innovations for victory: how Ukraine and NATO joined forces to support defense startups. *ArmyInform*. https://armyinform.com.ua/2024/06/18/innovacziyi-dlya-peremogy-yak-ukrayina-ta-nato-obyednaly-zusyllya-u-pidtrymczi-oboronnyh-startapiv [in Ukrainian].
10. SIPRI: Military spending in the world grew at a record pace and reached almost $2.5 trillion (2024, April 22). *Ekonomichna Pravda.* https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/22/712699 [in Ukrainian].
11. Ukraine and Lithuania signed a memorandum on defense cooperation (2024. September 11). *Ukrinform.* https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3904538-ukraina-ta-litva-pidpisali-memorandum-pro-spivpracu-u-sferi-oboroni.html [in Ukrainian].
12. Shkuratov, O. (2022). Challenges to the development of scientific and innovative activities in Ukraine under martial law. *Osvita v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu*. Kyiv: Ministry of Education of Ukraine, 196-209 [in Ukrainian].
13. Chernohorenko, K. (2024, May 10). The Ministry of Defense supports innovative programs for the front. *Ministerstvo oborony Ukrayiny.* https://www.mil.gov.ua/news/2024/05/10/minoboroni-pidtrimue-innovaczijni-programi-dlya-frontu-katerina-chernogorenko [in Ukrainian].
14. Yavorskyi, R. (2024, March 17). What is known about the Baykar plant, which began to be built in Ukraine: when, how many and what kind of "bayraktars" will be produced there. *Espreso.tv.* https://espreso.tv/poyasnuemo-shcho-vidomo-pro-zavod-baykar-yakiy-pochali-buduvati-v-ukraini-koli-skilki-i-yaki-bayraktari-tam-vigotovlyatimut [in Ukrainian].
15. Bunch, B., Hellemans, A. (2004).The history of science and technology. Boston New York: Houghton Mifflin Company. 776 p.
16. Dunne J.P., Tian N. (2016). Military Expenditure and Economic Growth 1960–2014. *Economics of Peace and Security Journal*, Vol. 2016, 11 (2), pp. 50–56.
17. Zaluzhny, V. (2023. November, 1 st.). The commander-in-chief of Ukraine's armed forces on how to win the war. *The Economist*. https://www.economist.com/by-invitation/2023/11/01/the-commander-in-chief-of-ukraines-armed-forces-on-how-to-win-the-war [in English].
18. Pacific, Y.K.T., Shan, L.J., Ramadhan, A.A. (2017). Military Expenditure, Export, FDI and Economic Performance in Cameroon. *Global Business Review*, Vol. 18.3 (2), pp. 577-589 [in English].

Rostyslav Romaniv, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Innovative Activity During the War: Implementation Priorities and Ways of Financing

The article is aimed at studying the priority areas of innovation activity that should be carried out by the state during wartime. Based on the study of statistical material, the author identifies a list of the main threats to innovation processes in connection with military aggression against Ukraine in terms of human, financial,

infrastructure and production resources at the macro- and micro-level. Today, the emphasis is shifting from civilian innovation programs to technological projects that will allow us to counter the enemy's superior military and technical potential. However, the capabilities of the national budget, given the significant losses of entire sectors of the economy and the loss of tax revenues, are significantly limited. This requires finding financial solutions that will allow the implementation of military innovation programs.

The undisputed leader in innovation today is the defence industry, which has become the main driver of economic support, job creation and defence capability of the state. The following areas of work on the implementation of military innovations have been identified: military-tech, defence tech and military software. The article analyses the main ways of financing domestic innovation processes in the direction of creating and implementing advanced military, defence and information technologies. These include government support for innovative projects, state innovation support funds, domestic and foreign business, intergovernmental and international funds and organizations, territorial communities, volunteer funds and individuals. Specific examples are used to describe the algorithm for implementing each area of funding. Taking into account the resource potential of the scientific base and operating industrial clusters, the author determines that cooperation with NATO is the most promising in the development of military innovation processes.

The course of military operations has proved that innovative products and solutions that the enemy has not had time to find a counteraction to have an advantage on the battlefield. In this regard, the most promising foreign project-based innovative technologies based on artificial intelligence that do not require significant capital investments and can be implemented in Ukraine were studied, namely: terrain reconnaissance and threat detection, analysis of large amounts of data, combat management systems, logistics and operations planning, and countering hacker attacks.

innovation, military innovation, innovation funding, artificial intelligence

Одержано (Received) 23.10.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 30.10.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

УДК 657.471:005.95:658.3 **JEL Classification: M54, M21, M42**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).307-318

Н.С. Шалімова, проф., д-р екон. наук
Я.В. Козаченко
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Трансформація підходів до впровадження внутрішнього аудиту в сучасних бізнес-структурах: надання впевненості, комплаєнс, форензік

Дослідження представляє аналіз еволюції та новітніх підходів до впровадження внутрішнього аудиту в бізнес-структурах, зокрема оцінку інтеграції функцій надання впевненості, комплаєнсу та форензіку, а також визначення викликів і перспектив їх розвитку.

Обґрунтовано, що сучасний внутрішній аудит у бізнес-структурах еволюціонував від суто контрольної функції до комплексного інструменту корпоративного управління, який поєднує завдання з надання впевненості та консультаційні послуги. Визначено, що ключовим є інтеграційний підхід, за якого внутрішній аудит взаємодіє з першою та другою лінією захисту в рамках розробленої Інститутом внутрішніх аудиторів «Моделі трьох ліній», але не замінює їх, а забезпечує незалежне підтвердження та надає рекомендації для підвищення результативності бізнес-процесів, ефективності управління ризиками, систем внутрішнього контролю та комплаєнс-процесів. Виокремлені основні тенденції трансформації підходів до використання внутрішнього аудиту в сучасних бізнес-структурах. По-перше, внутрішній аудит дедалі частіше виконує інтегровану роль, пропонуючи надання впевненості (assurance)**,** перевірку відповідності (compliance) та форензік-розслідування (forensic), оскільки інтеграція цих трьох напрямів створює багатофункціональну систему внутрішнього аудиту, здатну одночасно забезпечувати дотримання норм і стандартів, надавати впевненість керівництву та виявляти шахрайські дії на ранніх етапах. По-друге, роль внутрішнього аудиту у сфері комплаєнсу є двоаспектною: він виступає інструментом надання впевненості щодо відповідності діяльності нормативним, галузевим та внутрішнім вимогам, а також виконує завдання з оцінки ефективності системи комплаєнс-менеджменту в контексті застосування стандарту ISO 37301, який встановлює обов'язковість регулярних внутрішніх аудитів. По-третє, форензік у внутрішньому аудиті має розглядатися переважно як консультаційна послуга, спрямована на виявлення, розслідування та запобігання шахрайству, однак за певних умов може трансформуватися в завдання з надання впевненості, наприклад, під час оцінювання систем протидії шахрайству.

Доведено, що визначальною передумовою ефективного виконання як комплаєнс-, так і форензік-завдань є наявність адекватних, релевантних і формалізованих критеріїв оцінки, що відповідає вимогам Глобальних стандартів внутрішнього аудиту. Чіткі критерії дозволяють об'єктивно виявляти відхилення, визначати їх значущість та формулювати обґрунтовані висновки, що безпосередньо впливає на довіру до результатів внутрішнього аудиту. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку внутрішніх положень та стандартів, які можуть виступати як об'єктивні критерії оцінки, адже при їх відсутності сенс функціонування внутрішнього аудиту як діяльності з надання впевненості втрачається.

внутрішній аудит, надання впевненості, завдання з надання впевненості, консультаційні послуги, форензік, комплаєнс, критерії оцінки

Постановка проблеми. Внутрішній аудит у сучасних бізнес-структурах фактично ніколи не існував як інструмент перевірки виключно фінансової звітності та дотримання формальних процедур. Його функціонал із самого початку мав значно ширший характер і охоплював оцінку ефективності системи внутрішнього контролю, моніторинг та управління ризиками, перевірку відповідності діяльності організації внутрішнім політикам і зовнішнім регуляторним вимогам, оцінку ефективності бізнес-процесів тощо. В сучасних Глобальних стандартах внутрішнього аудиту 2024 року підкреслюється, що «первинною функцією внутрішнього аудиту є зміцнення процесів управління, ризик-менеджменту і контролю, … надання впевненості щодо її операційної ефективності, надійності звітності, дотримання законів та/ або регуляторних документів, збереження активів та культури етики» [2, с. 7; 23].

Сучасні умови функціонування бізнес-структур характеризуються підвищеною схильністю до ризиків і небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища. У відповідь на зростання складності бізнес-процесів, посилення регуляторних вимог та зростання ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, внутрішній аудит продовжує еволюціонувати у

багатофункціональний механізм, його роль стає ще більш комплексною. Така трансформація зумовлена не лише потребами корпоративного управління, але й міжнародними стандартами, які визначають місце внутрішнього аудиту в системі моделі трьох ліній захисту [29].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку організаційних та методичних аспектів внутрішнього аудиту досліджуються багатьма українськими вченими, зокрема, Каменською Т.О. [5], Назаровою К.О. [11], Пушкарем М.С. та Семанюк В.З. [14], Слободяник Ю.Б. та Зварич Л.В. [18], Огійчуком М.Ф., Рагуліною І.І., Новіковим І.Т., Рагуліною М.М. [1]. Основна увага в цих дослідженнях приділяється саме процедурам внутрішнього аудиту, що забезпечує розвиток його методичного інструментарію для дослідження конкретних об'єктів і з конкретною метою. Крутова А.С., Семенець А.О. [8;16] значну увагу приділяють аналізу історичного розвитку інституту внутрішнього аудиту та його нормативно-правового забезпечення. Досліджуються зміст завдань, враховуючи вимоги міжнародних стандартів, в рамках виконання внутрішнім аудитом своїх функцій [18; 20].

В діяльності внутрішнього аудиту активно починають використовувати такі терміни, як: надання впевненості («assurance»), оцінка відповідності («compliance»), розслідування випадків шахрайства («forensic»). У вітчизняній практиці два останніх терміни («compliance», «forensic») використовуються самостійно («комплаєнс», «форензік») і є яскравим прикладом так званого «англіцизму», коли мова активно поповнюється англійськими словами, а іноді й граматичними або стилістичними моделями. Ця тенденція яскраво проявляється саме в сферах бізнесу, науки, медіа, інформаційних технологій, що пов'язано з глобалізацією та домінуванням англійської мови як мови міжнародної комунікації. Але термін «assurance» не використовуються, і в практиці зовнішнього, і в практиці внутрішнього аудиту в Україні використовується термін «надання впевненості». Ці нові напрямки потребують ретельного аналізу з точки зору їх відповідності стандартам та можливостям внутрішнього аудиту.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження еволюції та новітніх підходів до впровадження внутрішнього аудиту в бізнес-структурах, зокрема аналіз інтеграції функцій надання впевненості, комплаєнсу та форензіку, а також визначення викликів і перспектив їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сучасна модель ролі внутрішнього аудиту «Модель трьох ліній (The Three Lines Model)» запропонована Інститутом внутрішніх аудиторів в 2020 році та доопрацьована в 2024 році [29]. В «Моделі трьох ліній (The Three Lines Model)» внутрішній аудит виступає незалежним стратегічним партнером органу управління, який, діючи у межах третьої лінії захисту, по-перше, поєднує функції надання впевненості та консультування, доповнюючи роботу першої (операційний менеджмент) та другої лінії (контрольні та комплаєнс-функції), по-друге, сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-організації, підвищенню ефективності її процесів та досягненню цілей (табл. 1). Його ефективність залежить від чіткого збереження незалежності, об'єктивності, забезпечення компетентності персоналу та налагодження взаємодії з іншими лініями захисту.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту 2024 року визначають внутрішній аудит як «незалежні, об'єктивні послуги з надання впевненості і консультаційні послуги, що додають вартості організації і покращують її діяльність» [2, с. 12; 23]. Такий поділ був представлений і в Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту 2017 року [9]. Таким чином, можна зробити висновок, що завдання, які виконуються внутрішнім аудитом, фактично представлені двома великими групами: завдання з надання впевненості та консультаційні завдання. Ці тенденції споріднені з тенденціями розвитку зовнішнього аудиту. На сьогодні широке тлумачення аудиту трансформувалося у визначення завдання з надання впевненості, яке використовується в Міжнародній концептуальній основі завдань з надання впевненості [3]: «завдання, за яким фахівець-практик надає висновок, призначений підвищити ступінь довіри визначених користувачів, інших ніж відповідальна сторона, щодо результату оцінки або визначення предмета перевірки за належними критеріями».

Таблиця 1 - Побудова «Моделі трьох ліній» для внутрішнього аудиту

Орган управління вищого рівня	**Менеджмент**		**Внутрішній аудит**	**Зовнішні суб'єкти з надання впевненості**
	Перша лінія	*Друга лінія*	*Третя лінія*	
• Приймає відповідальність перед зацікавленими сторонами за нагляд за організацією. • Взаємодіє із зацікавленими сторонами з метою моніторингу їхніх інтересів та прозорого інформування про досягнення цілей. • Сприяє розвитку культури, що заохочує етичну поведінку та відповідальність. • Створює структури та процеси для управління, включаючи допоміжні комітети, якщо це необхідно. • Делегує відповідальність та надає ресурси керівництву для досягнення цілей організації. • Визначає схильність організації до ризику та здійснює нагляд за управлінням ризиками (включно з контролем). • Здійснює нагляд за дотриманням законодавчих, нормативних та етичних вимог. • Створює та контролює незалежну, об'єктивну та компетентну функцію внутрішнього аудиту.	• Керує та спрямовує дії (включаючи управління ризиками) та застосування ресурсів для досягнення цілей організації. • Підтримує постійний діалог з керівним органом та звітує про заплановані, фактичні та очікувані результати, пов'язані з цілями організації, а також про ризики. • Створює та підтримує відповідні структури та процеси для управління операціями та ризиками (включаючи заходи контролю). • Забезпечує дотримання законодавчих, нормативних та етичних вимог.	• Надає додаткові знання, підтримку, моніторинг та виклики, пов'язані з управлінням ризиками, включаючи: – розробку, впровадження та постійне вдосконалення практик управління ризиками (включаючи заходи контролю) на рівні процесів, систем та організації; – досягнення цілей управління ризиками, таких як: дотримання законів, нормативних актів та прийнятної етичної поведінки; заходи контролю; безпека інформації та технологій; сталий розвиток; та забезпечення якості. • Надає аналіз та звіти щодо адекватності та ефективності управління ризиками (включаючи заходи контролю).	• Несе основну відповідальність перед керівним органом і незалежність від обов'язків керівництва. • Надає незалежні та об'єктивні запевнення та поради керівництву та керівному органу щодо адекватності та ефективності управління та управління ризиками (включаючи засоби контролю) для підтримки досягнення організаційних цілей та сприяння і полегшення постійного вдосконалення. • Повідомляє керівний орган про порушення незалежності та об'єктивності та вживає необхідних заходів захисту.	• Надавати додаткові гарантії для: – задоволення законодавчих та регуляторних вимог, що служать для захисту інтересів зацікавлених сторін; – задоволення запитів керівництва та керівного органу щодо доповнення внутрішніх джерел гарантій.

Джерело: сформовано авторами на основі [29]

В Глобальних стандартах внутрішнього аудиту послуги з надання впевненості трактуються, як «послуги, за допомогою яких внутрішні аудитори проводять об'єктивні оцінки для надання впевненості», під якими розуміються «свідчення, спрямовані на підвищення рівня впевненості зацікавлених осіб щодо організаційних процесів управління, ризик-менеджменту і контролю над проблематикою, умовами і предметом діяльності, що перевіряється, у порівнянні з встановленими критеріями» [2, с. 10; 233]. Через послуги з надання впевненості внутрішні аудитори забезпечують об'єктивну оцінку відмінностей між існуючими умовами діяльності, що перевіряється, та набором критеріїв оцінки.

Як і у сфері зовнішнього незалежного аудиту консультаційні послуги розглядаються як завдання, за допомогою яких внутрішні аудитори надають консультації зацікавленим особам, не надаючи впевненість або не виконуючи обов'язки менеджменту [2, с. 10; 23]. Внутрішні аудитори можуть ініціювати консультаційні послуги або надавати їх на запит ради, вищого керівництва чи менеджменту конкретного напрямку діяльності. Характер і обсяг консультаційних послуг можуть бути предметом погодження зі стороною, яка запитує послуги. Консультаційні послуги внутрішнього аудиту різноманітні і відрізняються ступенем планування, причиною тощо. Наприклад, пропонується така класифікація консультаційних послуг: офіційні (формальні) завдання - запланована та письмова угода; неофіційні (неформальні) завдання - регулярний обмін інформацією та участь у проектах, зустрічах тощо; екстрені послуги - тимчасова допомога та спеціальні запити; послуги з оцінки - інформація для керівництва, що допомагає приймати рішення, наприклад, щодо запропонованої нової системи або підрядника; послуги зі сприяння - для вдосконалення та підтримки планування; коригувальні послуги - прийняття на себе безпосередньої ролі для запобігання або усунення проблеми, наприклад, навчання з питань управління ризиками, внутрішнього контролю, питань дотримання вимог, розробки політик [28, с. 494].

Зарубіжними вченими, зокрема Спенсером Пікетом (Spencer Pickett K.H.) підкреслюється фундаментальна зміна ролі внутрішнього аудиту: «Це виводить професію внутрішнього аудиту на сучасний рівень, ставлячи її в авангарді порядку денного корпоративного управління, та уточнює подвійні аспекти - надання впевненості та консультування - які зазвичай охоплює оновлена ("new look") функція внутрішнього аудиту» [28, с. 15].

Вищенаведені висновки чітко показують сутність завдань, які може виконувати внутрішній аудит, а також формують ключові методологічні засади внутрішнього аудиту:

- інтеграція функцій з надання впевненості та консультування, що передбачає надання рекомендацій щодо вдосконалення процесів без втрати незалежності та неупередженості;
- використання міжнародних стандартів з чітким фокусуванням на вимоги Інституту внутрішніх аудиторів;
- модель трьох ліній захисту (Three Lines Model), яка встановлює чітке розмежування функцій стратегічного та операційного менеджменту, функцій контролю та ризик-менеджменту і внутрішнього аудиту, що забезпечує незалежність та об'єктивність виконання функцій;
- ризик-орієнтований підхід, який вимагає фокусування уваги на тих процесах та операціях, які несуть найбільші ризики для досягнення стратегічних цілей компанії.

Що стосується комплаєнсу і його зв'язку із внутрішнім аудитом, то це питання необхідно розглядати з двох сторін: по-перше, комплаєнс як об'єкт внутрішнього аудиту, по-друге, взаємозв'язок внутрішнього аудиту та комплаєнсу в бізнес-структурах як окремих систем.

У світовій практиці значна увага приділяється саме взаємозв'язку внутрішнього аудиту і системи комплаєнсу на підприємствах. Зокрема, в 2021 році Інститутом внутрішніх аудиторів після видання рекомендацій «Модель трьох ліній (The Three Lines Model)» було опубліковано інший документ під назвою «Внутрішній аудит та комплаєнс: ясність та співпраця для більш сильного управління (Internal Audit and Compliance: Clarity and collaboration for stronger governance)» [24], в якому деталізуються вимоги «Моделі трьох ліній». Інститут внутрішніх

аудиторів Австралії пропонує порівнянні внутрішнього аудиту та комплаєнсу за чисельними класифікаційними ознаками [22].

У бізнес-структурах комплаєнс та внутрішній аудит можуть існувати як окремі функції, але з перетином у сфері управління ризиками. Модель трьох ліній захисту пропонує чітке розмежування: комплаєнс - друга лінія захисту (забезпечує контроль і моніторинг відповідності); внутрішній аудит - третя лінія захисту (незалежно оцінює ефективність комплаєнс-системи). Глобальні стандарти внутрішнього аудиту дозволяють поєднання декількох ролей та функцій. Зазначається, що основна роль функції внутрішнього аудиту – проводити діяльність з внутрішнього аудиту і надавати послуги внутрішнього аудиту, але можуть траплятися ситуації, коли крім внутрішнього аудиту керівник внутрішнього аудиту відповідає за інші сфери, такі як ризик-менеджмент або комплаєнс [2; 23]. Підкреслюється, що на додаток до обов'язків управління функцією внутрішнього аудиту, керівника внутрішнього аудиту іноді просять виконувати неаудиторські ролі, які можуть порушити або можуть здатися такими, що порушують незалежність функції внутрішнього аудиту [2; 23]. Приклади включають такі ситуації, як: 1) нові регуляторні вимоги спонукають до негайної потреби в розробці засобів контролю та інших заходів з управління ризиками для забезпечення дотримання вимог; 2) керівник внутрішнього аудиту має найбільш відповідну експертизу для адаптації існуючих заходів з управління ризиками до нового бізнес-сегменту або географічного ринку; 3) ресурси організації занадто обмежені або організація занадто мала, щоб дозволити собі окрему функцію комплаєнс [2; 23].

В Глобальних стандартах внутрішнього аудиту завдання для оцінки відповідності (комплаєнс) прямо відносяться до послуг з надання впевненості [2, с. 12; 23]. В цілому комплаєнс-аудит не є новою концепцією, оскільки «класичні» іноземні підручники початку 90-х років XX сторіччя пропонували таку класифікацію аудиту: аудит фінансової звітності, комплаєнс аудит, операційний аудит (управлінський, аудит ефективності) [26; 21]. Мета комплаєнс аудиту визначалась як перевірка того, чи дотримується організація чинного законодавства, нормативних вимог, внутрішніх політик, процедур та стандартів; аудитори оцінювали не тільки надійність фінансових показників, а й етичну, правову та процедурну поведінку. В Україні питання зв'язку комплаєнсу та аудиту стають все більш актуальними, зокрема, розглядаються питання організації аудиту системи комплаєнс [1], досліджуються відмінності між внутрішнім аудитом та комплаєнс-аудитом [6] та роль внутрішнього незалежного комплаєнс-аудиту в системі стратегій захисту [7].

Але необхідно відмітити, що комплаєнс-аудит саме з використанням терміну «аудит» розглядається як самостійний вид послуг. Водночас, враховуючи зміст функцій внутрішнього аудиту і перелік завдань, які можуть виконувати внутрішні аудитори відповідно до Глобальних стандартах внутрішнього аудиту, необхідно розглядати його як завдання з надання впевненості і трансформувати назву з використанням терміну «надання впевненості» - послуги з надання впевненості в сфері комплаєнсу (compliance engagement).

Враховуючи необхідність та можливості комплаєнс-менеджменту у бізнес-практиці, ISO 37301 «Системи комплаєнс менеджменту – Вимоги та настанови щодо застосування» [25] вимагає, щоб організація проводила внутрішні аудити через заплановані проміжки часу, щоб отримати інформацію про те, чи система комплаєнс менеджменту:

1) відповідає:

- власним вимогам організації до її системи комплаєнс менеджменту;
- вимогам цього документа;

2) ефективно впроваджена та підтримується.

Отже, необхідно чітко розділяти два концептуально різних завдання, які може виконувати система внутрішнього аудиту і які мають принципово різні об'єкти, предмети та критерії: завдання з надання впевненості в сфері комплаєнсу та завдання з надання впевненості стосовно функціонування системи комплаєнс-менеджменту. Перше завдання може виконуватися на запити користувачів конкретної бізнес-організації. Друге завдання фактично є обов'язковим, оскільки необхідність його проведення передбачена ISO 37301.

Якщо Інститут внутрішніх аудиторів питанням комплаєнсу і внутрішнього аудиту приділяє увагу, то вплив та зв'язок «форензік (forensic)» із внутрішнім аудитом поки залишаються поза увагою. Принципово необхідно звернути увагу на такий важливий момент, як місце згадування комплаєнса та форензіка в Глобальних стандартах внутрішнього аудиту: якщо завдання в сфері комплаєнса розглядаються як послуги з надання впевненості, то форензік-послуги або надання послуг з фінансових розслідувань (офіційний український переклад терміну «forensic services») згадуються як приклад консультаційних послуг. На наш погляд, така класифікація, хоча і показує певне ставлення до кожного виду послуг, не може розглядатися як єдиний затверджений приклад, адже такий предмет завдання як «відповідність внутрішнім регламентам» або «відповідність законодавству» може стосуватися і завдань з надання впевненості, і консультаційних послуг.

Форензік-аудит доволі активно досліджується українськими науковцями, зокрема [12; 17; 4; 15; 10]; зарубіжні науковці також намагаються інтегрувати форензік у вимоги міжнародних стандартів [27]. По суті, як із питанням комплаєнсу, форензік-аудит має чітко визначений предмет завдання – шахрайства, зловживання, крадіжки, маніпуляції, можливі фінансові злочини, неправомірні дії або порушення в бізнес-практиках тощо. Очевидно, що такі об’єкти є об’єктами саме інших завдань з надання впевненості і саме в цьому контексті можливо інтегрувати форензік в практику внутрішнього аудиту. Водночас, враховуючи, що як результат форензік-аудиту (в загальноприйнятому трактуванні) звіт аудитора з надання впевненості може не повною мірою відповідати інформаційним запитам користувачів і можуть вимагатися інші види звітності (наприклад, звіт про встановлення фактів шахрайства з доказами, перелік недоліків внутрішнього контролю процесів і результатів, можливі сценарії та схеми шахрайства [4]), слід погодитися, що форензік як фінансове розслідування є іншими видами послуг, які не є завданням з наданням впевненості та аудитом в класичному розумінні цих термінів відповідно до міжнародних стандартів. З іншого боку, як і в ситуації з комплаєнсом, доцільно чітко розділяти два принципово різних об’єкта для форензіка: по-перше, система протидії шахрайству та зловживанням, по-друге, самі шахрайства, зловживання, маніпуляції тощо. Відповідно назви таких завдань мають включати термін «надання впевненості», наприклад, завдання з надання впевненості в сфері форензік.

Підходи щодо використання комплаєнсу та форензіку в сфері внутрішнього аудиту та їх вплив на суть та зміст завдань, що можуть виконуватися службою внутрішнього аудиту, представлені в табл. 2.

Як головну обов’язкову умову можливості виконання завдань з надання впевненості в сфері комплаєнсу та форензіку визначено наявність адекватних та релевантних критеріїв оцінки як основи об’єктивної оцінки і обґрунтованості висновків – це важлива вимога Глобальних стандартів внутрішнього аудиту [2, с. 107-109; 23], в яких даному питанню присвячений окремий стандарт 13.4 «Критерії оцінки». В цьому простежується принципова відмінність завдань з надання впевненості від консультаційних послуг, для яких критерії не є обов’язковими, якщо це погоджено із зацікавленими сторонами. В якості прикладів адекватних критеріїв пропонують: внутрішні (політики, процедури, ключові показники ефективності або плани діяльності); зовнішні (закони, нормативні акти та договірні зобов’язання); авторитетні практики (підходи, стандарти, інструкції та критерії, характерні для галузі, виду діяльності чи професії); діюча практика організації; очікування, що ґрунтуються на дизайні заходів контролю; процедури, які можуть не бути формально задокументовані. Наприклад, якщо метою завдання є оцінка ефективності процесів контролю в діяльності, що перевіряється, критеріями можуть бути очікувані результати або наслідки процесів контролю діяльності, тоді як стан визначається за фактичними результатами. Наведені вимоги показують, що для виконання повноцінного завдання з надання впевненості службою внутрішнього аудиту стосовно системи комплаєнс-менеджменту або системи протидії шахрайству важливо мати чітко розроблені внутрішні положення, що підкреслює глибину та багатогранність внутрішнього аудиту, як третьої лінії захисту.

ISSN 2663-1636 Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2024, вип. 12(45)

Таблиця 2 – Взаємозв'язок комплаєнсу і форензіку із внутрішнім аудитом

Критерій	**Комплаєнс**		**Форензік**	
	Завдання з надання впевненості	**Консультаційні послуги**	**Завдання з надання впевненості**	**Консультаційні послуги**
Обов'язкові характеристик	- існують критерії у вигляді нормативних та законодавчих вимог або у вигляді розроблених внутрішніх положень бізнес-організації та відповідають необхідним характеристикам; - тристоронні відносини	- двосторонні відносини; - можливість здійснення процедур в рамках завдання	- існують критерії у вигляді нормативних та законодавчих вимог або у вигляді розроблених внутрішніх положень бізнес-організації та відповідають необхідним характеристикам; - тристоронні відносини	- двосторонні відносини; - можливість здійснення процедур в рамках завдання
Мета	Надати впевненість (розумну або обмежену) щодо відповідності предмета завдання критеріям оцінки	Надати рекомендації та допомогу у вдосконаленні системи комплаєнс менеджменту без формального висновку з надання впевненості.	Надати впевненість (розумну або обмежену) щодо відповідності предмета завдання критеріям оцінки	Допомогти організації виявити причини та схеми шахрайства, зловживань чи інших фінансових порушень, а також розробити заходи для їх запобігання в майбутньому.
Предмет завдання	1. Діяльність та її відповідність формальним (законодавство, міжнародні стандарти) та неформальним (етичним) вимогам 2. Діяльність та виконання внутрішніх політик, процедур та кодексів етики 3. Система комплаєнс менеджменту		1. Діяльність та відсутність випадків шахарйства, зловживань та маніпуляцій 2. Факти шахрайства та порушень 3. Система попередження (раннього виявлення, протидії) шахрайства	
Назва	Завдання з надання впевненості в сфері комплаєнсу (compliance assurance engagement). Приклади: 1. Завдання з надання впевненості щодо відповідності діяльності бізнес-організації вимогам законодавства, стандартів, внутрішніх політик та кодексів етики 2. Завдання з надання	Різноманітні. Приклади: 1. Розробка та оновлення внутрішніх політик і процедур для приведення їх у відповідність до нових законодавчих або галузевих вимог (наприклад, антикорупційні політики, політика захисту персональних даних). 2. Оцінка корпоративної культури доброчесності шляхом	Завдання з надання впевненості в сфері комплаєнсу (forensic assurance engagement). Приклади: 1. Завдання з надання впевненості щодо ризиків наявності шахрайства 2. Завдання з надання впевненості щодо функціонування системи систем протидії	Різноманітні. Приклади: 1. Розробка та впровадження системи раннього виявлення шахрайства, з використанням аналізу даних для виявлення аномалій у транзакціях. 2. Моделювання можливих сценаріїв шахрайства для конкретних бізнес-процесів та рекомендації щодо побудови запобіжних контролів.

Критерій	Комплаєнс		Форензік	
	Завдання з надання впевненості	**Консультаційні послуги**	**Завдання з надання впевненості**	**Консультаційні послуги**
	впевненості щодо функціонування системи комплаєнс-менеджменту відповідно до вимог ISO 37301	інтерв'ю та анкетування персоналу з подальшою підготовкою рекомендацій щодо підвищення рівня етичної поведінки. 3. Аналіз регуляторних змін та підготовка рекомендацій, як адаптувати систему контролю, щоб запобігти потенційним порушенням. 4. Навчання персоналу щодо вимог комплаєнсу, конфлікту інтересів, запобігання хабарництву та механізмів внутрішнього повідомлення (whistleblowing). 5. Тестування нового IT-рішення для автоматизації процесів комплаєнсу перед його впровадженням.	(попередження, раннього виявлення) шахрайства	3. Аналіз вразливих точок у бізнес-процесах (наприклад, у сфері закупівель чи управління готівковими коштами) з подальшою розробкою плану усунення слабких місць. 4. Проведення внутрішнього розслідування за запитом менеджменту щодо конкретних підозрілих операцій з підготовкою аналітичного звіту для подальших юридичних дій. 5. Консультації з цифрової криміналістики - надання порад, які інструменти та методи слід застосовувати для збору цифрових доказів у разі інциденту.
Обов'язковість	Обов'язковим є лише оцінка функціонування системи комплаєнс-менеджменту згідно ISO 3701	Необов'язкове	Необов'язкове	Необов'язкове

Джерело: розроблено авторами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасний внутрішній аудит у бізнес-структурах еволюціонував від суто контрольної функції до комплексного інструменту корпоративного управління, який поєднує завдання з надання впевненості та консультаційні послуги, зберігаючи при цьому незалежність і об'єктивність. Запропонована Інститутом внутрішніх аудиторів «Модель трьох ліній» чітко окреслює місце внутрішнього аудиту як третьої лінії захисту, орієнтованої на оцінку ефективності управління ризиками, систем внутрішнього контролю та комплаєнс-процесів. Ключовим є інтеграційний підхід, за якого внутрішній аудит взаємодіє з першою і другою лінією захисту, але не замінює їх, а забезпечує незалежне підтвердження та надає рекомендації для підвищення результативності бізнес-процесів.

Трансформація підходів до внутрішнього аудиту у сучасних бізнес-структурах є неминучою відповіддю на зростання складності бізнес-середовища, посилення регуляторних вимог, збільшення ризиків шахрайства. Внутрішній аудит дедалі частіше виконує інтегровану роль, пропонуючи надання впевненості (assurance)**,** перевірку відповідності (compliance) та форензік-розслідування (forensic)**.** Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти ризики, підвищувати ефективність управлінських рішень та зміцнювати корпоративну культуру. Інтеграція цих трьох напрямів створює багатофункціональну систему внутрішнього аудиту, здатну одночасно забезпечувати дотримання нормативів, надавати впевненість керівництву та виявляти шахрайські дії на ранніх етапах. Це підвищує стратегічну цінність внутрішнього аудиту та робить його важливим партнером у забезпеченні сталого розвитку бізнесу.

Комплаєнс та форензік мають різноманітний прояв в функціях внутрішнього аудиту з точки зору змісту завдань відповідно до Глобальних стандартів внутрішнього аудиту: їх об'єкти можуть бути предметом завдань з надання впевненості і консультаційних послуг. Роль внутрішнього аудиту у сфері комплаєнсу при виконанні завдань з надання впевненості є двоаспектною: по-перше, він виступає інструментом надання впевненості щодо відповідності діяльності нормативним, галузевим та внутрішнім вимогам; по-друге, виконує завдання з оцінки ефективності системи комплаєнс-менеджменту, що особливо актуально в контексті стандарту ISO 37301, який передбачає регулярні внутрішні аудити. Форензік у внутрішньому аудиті має розглядатися переважно як консультаційна послуга, спрямована на виявлення, розслідування та запобігання шахрайству, однак за певних умов може трансформуватися в завдання з надання впевненості, коли йдеться про оцінку систем протидії шахрайству.

Визначальною передумовою ефективного виконання як комплаєнс-, так і форензік-завдань є наявність адекватних, релевантних і формалізованих критеріїв оцінки, що відповідає вимогам Глобальних стандартів внутрішнього аудиту. Чіткі критерії дозволяють об'єктивно виявляти відхилення, визначати їх значущість та формулювати обґрунтовані висновки, що безпосередньо впливає на довіру до результатів внутрішнього аудиту з боку зацікавлених сторін. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку внутрішніх положень та стандартів, які можуть виступати як об'єктивні критерії оцінки, адже при їх відсутності сенс функціонування внутрішнього аудиту як діяльності з надання впевненості втрачається.

Результати дослідження підкреслюють важливість розвитку освітніх компонентів, орієнтованих на комплаєнс та внутрішній аудит. Запропоновані підходи відповідають європейським стандартам і можуть бути ефективно використані в освітніх практиках, зокрема в межах проєкту EUComplianceM4UA «Implementation of the European approach of Compliance Management in higher education in Ukraine» («Впровадження європейського підходу комплаєнс-менеджменту у вищій освіті України») 101179706, ERASMUS-EDU-2024-CBHE-STRAND-1 ERASMUS-LS.

Список літератури

1. Боберський О.В. Організація аудиту системи комплаєнс вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка.* 2024. №9. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.62
2. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf (дата звернення 10.11.2024).
3. Додаток до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх

послуг. Видання 2020 року. Частина ІІІ. URL: https://mof.gov.ua/uk/archive_of_translations-760 (дата звернення 20.10.2024).
4. Дубініна М.В., Сирцева С.В., Янковська Т.Ю. Форензік як метод розслідування внутрішньокорпоративних випадків шахрайства. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 38. С. 377-383. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/61.pdf (дата звернення 10.11.2024).
5. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд : монографія. К.: Інформ.-аналітичне агентство, 2010. 491 с.
6. Кобєлєва Т.О. Дослідження взаємозв'язку комплаєнс-контролю з внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем на промисловому підприємстві. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.* 2019. №2(21). С. 81-91. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/13-Kobielieva-TO.pdf (дата звернення 10.11.2024).
7. Кобєлєва Т.О. Стратегії забезпечення комплаєнс-безпеки промислового підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2019. №3(9). С. 53-61. DOI: 10.5281/zenodo.3804738
8. Крутова А.С., Семенець А.О. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту: вітчизняний досвід та світова практика. *Бізнес Інформ.* 2018. №12. С. 309-316. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf (дата звернення 10.11.2024).
9. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf (дата звернення 10.11.2024).
10. Назарова К. О., Нежива М. О., Лосіцька Т. І., Міняйло В. П., Новікова Н. Л. Форензік аудит як імператив економічної безпеки та розвитку компанії в умовах глобальних трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(35). С. 99–106. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221808
11. Назарова К.О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність : монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 464 с.
12. Нестеренко О. Форензик аудит як ефективний засіб протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству в умовах війни. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economicsg*. 2024. Випуск 5. С. 392-405. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/176 (дата звернення 10.11.2024).
13. Огійчук М.Ф., Рагуліна І.І., Новіков І.Т., Рагуліна М.М. Внутрішній аудит : Навч. посібник. Вид. 5-те, перероб. і допов. Київ: Алерта, 2022. 390 с.
14. Пушкар М.С., Семанюк В.З. Внутрішній аудит: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 211 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf (дата звернення 10.11.2024).
15. Рябчук О.Г., Твердун С.О. Форензік як інструмент протидії економічним злочинам та фінансовому шахрайству на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2021. Вип. 40. С. 77-83. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/16.pdf (дата звернення 10.11.2024).
16. Семенець А.О. Історико-компаративний аналіз становлення інституту внутрішнього аудиту. *Проблеми економіки.* 2018. №4(38). С. 330-337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-330-337
17. Семенець А.О. Форензік аудит як ефективний засіб антикризового управління торговельною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2019. №4. С. 280–287. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-280-287
18. Слободяник Ю.Б., Зварич Л.В. Внутрішній аудит : навчальний посібник. Суми :ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7523/1/Внутрішній%20аудит.pdf (дата звернення 10.11.2024).
19. Шалімова Н.С., Андрощук І.І. Розвиток підходів щодо класифікації та видів завдань, що виконуються в рамках внутрішнього аудиту. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2015. №4/5 (24). С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47507
20. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Андрощук І.І. Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінюванні якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 10 (43). С. 212-223. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).212-223
21. Arens Alvin A., Loebbecke James K. Auditing, an Integrated Approach. Prentice-Hall, Inc, 1994. 798 с.
22. Factsheet: Internal Audit versus Compliance. The Institute of Internal Auditors. Australia. URL: https://www.iianz.org.nz/download/162337/internal-audit-versus-compliance.pdf (дата звернення 10.11.2024).
23. Global Internal Audit Standards. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/globalinternalauditstandards_2024january9_editable.pdf (дата звернення 10.11.2024).
24. GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS Internal Audit and Compliance: Clarity and collaboration for stronger governance . 2021 The Institute of Internal Auditors. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/global-perspectives-and-insights/2022/gpi-3-lines-and-compliance/iiagpi-threelinesandcompliance.pdf (дата звернення 10.11.2024).
25. International Organization for Standardization (ISO). 2021. *International Standard ISO 37301 "Compliance management systems - Requirements with guidance for use".* Geneva: Switzerland.
26. O'Reilly, V.M., Hirsh, M.B., DeFliese, Ph.L., & Jaenicke, H.R. Montgomery's Auditing. Wiley, 1991. 1184 с.

27. Orlando Castellanos Polo, Nelvis Navarro Charris, Enoc Barrientos Perez, Olson Ortiz Tovar, Ingrid Faneth Cárdenas Cantillo Forensic Audit: A Case of Automotive Company, Legal and Accounting Aspect. *Journal of Law and Sustainable Development* December 18, 2023. URL: https://ssrn.com/abstract=4695902 (дата звернення 10.11.2024).
28. Spencer Pickett K.H. The Internal Auditing Handbook. Second edition. Wiley, 2018. URL: https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/6dec6eb03d460c60eb7d46abf78ee5c0.pdf (дата звернення 10.11.2024).
29. The Institute of Internal Auditors. 2024 Updated. *The IIA'S Three Lines Model. An Update of the Three Lines Defense.* URL: https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf (дата звернення 10.11.2024).

References

1. Boberskyi, O.V. (2024). Organization of audit of the compliance system of domestic enterprises. Efektyvna ekonomika, 9. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.62 [in Ukrainian]
2. The Institute of Internal Auditors. (2024). *Global internal audit standards* https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf [in Ukrainian]
3. International Auditing and Assurance Standards Board. (2020). *Supplement to the handbook of international quality control, auditing, review, other assurance and related services pronouncements* (2020 ed., Vol. III) https://www.apob.org.ua/?page_id=3482 [in Ukrainian]
4. Dubinina, M.V., Syrtseva, S.V., & Yankovska, T.Yu. (2019). Forensics as a method of investigating intra-corporate fraud cases. Infrastruktura rynku, 38, 377-383. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/61.pdf [in Ukrainian]
5. Kamenska, T.O. (2010). *Internal audit. Modern view: monograph.* K.: Inform.-analitychne ahentstvo [in Ukrainian].
6. Kobielieva, T.O. (2019). Research on the relationship between compliance control, internal audit, and internal control at an industrial enterprise. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriia: ekonomichna*, 2(21), 81-91. https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/13-Kobielieva-TO.pdf [in Ukrainian]
7. Kobielieva, T.O. (2019). Strategies for ensuring compliance security of an industrial enterprise. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 3(9), 53-61 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.5281/zenodo.3804738
8. Krutova, A.S., & Semenets, A.O. (2018). Regulatory and legal support of internal audit: Domestic experience and world practice. *Biznes Inform*, 12, 309-316. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf [in Ukrainian]
9. The Institute of Internal Auditors. (2017). International standards of professional practice of internal audit. https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf [in Ukrainian]
10. Nazarova, K.O., Nezhyva, M.O., Lositska, T.I., Miniailo, V.P., & Novikova, N.L. (2021). Forensic audit as an imperative of economic security and company development in the conditions of global transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), 99–106 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221808
11. Nazarova, K.O. (2015). *Audit: Evolution, potential, efficiency*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian]
12. Nesterenko, O. (2024). Forensic audit as an effective means of countering intra-corporate fraud in wartime. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (5), 392–405 [in Ukrainian]. https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/176
13. Ohiichuk, M.F., Rahulina, I.I., Novikov, I.T., & Rahulina, M.M. (2022). *Internal audit* (5th ed., revised and enlarged). Kyiv: Alerta [in Ukrainian]
14. Pushkar, M.S., & Semaniuk, V.Z. (2016). *Internal audit*. Ternopil: Ternopil National Economic University. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf [in Ukrainian]
15. Riabchuk, O.H., & Tverdun, S.O. (2021). Forensic as a tool for countering economic crimes and financial fraud at an enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (40), 77–83. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/16.pdf [in Ukrainian]
16. Semenets, A.O. (2018). Historical and comparative analysis of the formation of the internal audit institution. *The Problems of Economy*, 4(38), 330–337 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-330-337
17. Semenets, A.O. (2019). Forensic audit as an effective tool of crisis management in trade activities. *Business Inform*, (4), 280–287 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-280-287
18. Slobodianyk, Yu.B., & Zvarych, L.V. (2018). *Internal audit*. Sumy: VPP "Fabrika Druku". http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7523/1/Внутрішній%20аудит.pdf [in Ukrainian]
19. Shalimova, N.S., & Androshchuk, I.I. (2015). Development of approaches to the classification and types of tasks performed within internal audit. *Technological audit and production reserves*, 4/5(24), 52–57 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47507

20. Shalimova, N.S., Smirnova, I.V., & Androshchuk, I.I. (2023). Using the potential of internal audit in assessing the quality of labor relations and the processes of formation and development of the personnel potential of business entities. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 212–223 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).212-223
21. Arens, Alvin A., & Loebbecke James K. (1994). Auditing, an Integrated Approach. Prentice-Hall, Inc.
22. The Institute of Internal Auditors. (n.d.). *Factsheet: Internal audit versus compliance*. The Institute of Internal Auditors Australia. https://www.iianz.org.nz/download/162337/internal-audit-versus-compliance.pdf
23. The Institute of Internal Auditors. (2024, January 9). *Global internal audit standards*. https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/globalinternalauditstandards_2024january9_editable.pdf
24. The Institute of Internal Auditors. (2021). *Global perspectives & insights: Internal audit and compliance: Clarity and collaboration for stronger governance*. https://www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/global-perspectives-and-insights/2022/gpi-3-lines-and-compliance/iiagpi-threelinesandcompliance.pdf
25. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301: Compliance management systems — Requirements with guidance for use*. ISO.
26. O'Reilly, V. M., Hirsh, M. B., DeFliese, P. L., & Jaenicke, H. R. (1991). *Montgomery's auditing*. Wiley.
27. Castellanos Polo, O., Navarro Charris, N., Barrientos Perez, E., Ortiz Tovar, O., & Cárdenas Cantillo, I. F. (2023, December 18). Forensic audit: A case of automotive company, legal and accounting aspect. *Journal of Law and Sustainable Development*. https://ssrn.com/abstract=4695902
28. Pickett, S. K. H. (2018). *The internal auditing handbook* (2nd ed.). Wiley. https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5a9e7b2d97ef6/The%20Internal%20Auditing%20Handbook.pdf
29. The Institute of Internal Auditors. (2024). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf

Nataliia Shalimova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Yaroslav Kozachenko, Postgaduate
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Transformation of Approaches to the Implementation of Internal Audit in Modern Business Structures: Assurance, Compliance, Forensics

The study presents an analysis of the evolution and new approaches to the implementation of internal audit in business structures, in particular, an assessment of the integration of assurance, compliance and forensic functions, as well as the identification of challenges and prospects for their development.

It is substantiated that modern internal audit in business structures has evolved from a purely control function to a comprehensive corporate governance tool that combines assurance engagements and consulting services. It is determined that the integration approach is a key one, in which internal audit interacts with the first and second lines of defense within the framework of the "Three Lines Model" developed by the Institute of Internal Auditors, but does not replace them and provides independent assurance and recommendations for improving the effectiveness of business processes, the effectiveness of risk management, internal control systems and compliance processes. The main trends in the transformation of approaches to the use of internal audit in modern business structures are highlighted. First, internal audit increasingly plays an integrated role, offering assurance, compliance and forensics, as the integration of these three areas creates a multifunctional internal audit system that can simultaneously ensure compliance with norms and standards, provide assurance to management and detect fraudulent actions at an early stage. Second, the role of internal audit in the field of compliance is two-fold: it acts as a tool for providing assurance regarding the compliance of activities with regulatory, industry and internal requirements, and also performs engagements to assess the effectiveness of the compliance management system in the context of the application of the ISO 37301 standard, which establishes the mandatory nature of regular internal audits. Third, forensics in internal audit should be considered primarily as a consulting service aimed at detecting, investigating and preventing fraud, but under certain conditions it can be transformed into an assurance engagement, for example, when assessing anti-fraud systems.

It has been proven that the determining prerequisite for the effective performance of both compliance and forensic assurance engagements is the adequate, relevant and formalized assessment criteria that meet the requirements of the Global Internal Audit Standards. Clear criteria allow for objectively identifying deviations, determining their significance and formulating substantiated conclusions, which directly affects the confidence in the results of internal audit. Further research should be aimed at developing internal regulations and standards that can act as objective assessment criteria, because in their absence the significance of the functioning of internal audit as an assurance activity is lost.

internal audit, assurance, assurance engagements, consulting services, forensics, compliance, evaluation criteria

Одержано (Received) 01.12.2024 *Прорецензовано (Reviewed) 10.12.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

UDC 657 **JEL Classification: M41, M10, M13**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).319-329
Iryna Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Nadiya Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Denys Oleinichenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Features of the Use of Accounting Policy in the Management System

Accounting policy is an important economic lever of management, which is manifested in a wide range of management decisions that affect the choice of accounting policy and, through its impact on economic assets and business processes. To make effective management decisions, it is necessary to have a strong information base. Since accounting information is the basis of information support for management, the formation of an optimal accounting policy is an important point in the management of an enterprise today. The purpose of the article is to study the current problems of using accounting policy in the management system and to develop recommendations for improving the efficiency of its use. The article is based on the analysis of legislation and regulations, literature review, comparative analysis and methodological approach.

The study suggests that, firstly, the process of formation and use of accounting policy elements abroad and in Ukraine has both common and distinctive features; and secondly, the differences between domestic and foreign accounting policies are due to the fact that accounting policy in the practice of organisation and accounting abroad emerged as a result of the awareness of the need to regulate accounting due to its social significance and the ability to meet the information needs of different categories of users. At the same time, in Ukraine, the emergence of accounting policies is the result of the process of reforming the accounting system, which is based on international accounting and financial reporting standards.

Improvement of the process of developing accounting policies in the management system should be achieved by increasing the relevance and focus of accounting policies, taking into account the specifics of a particular enterprise and improving their quality. Updating the accounting policy implies bringing it in line with the current legislation, specific business processes of the enterprise and their management requirements
accounting, accounting policy, management, management decisions, International Financial Reporting Standards, National (Regulations) Accounting Standards

Statement of the problem. Today, the process of forming accounting policies is fraught with certain problems, among which one of the main ones is the fact that accounting policies are still not considered by companies as a management tool. In practice, the main purpose of accounting policy is to establish the most favorable accounting methods for a particular company and, on their basis, to prepare financial statements that meet the established qualitative characteristics.

However, the effectiveness of managing the company's business activities and its long-term development strategy also largely depend on a well-formed accounting policy. Accordingly, it can be argued that accounting policy is not only a set of methods for accounting and financial reporting, but also a tool for organizing and managing accounting at an enterprise. Therefore, it is relevant to study the current realities of formation and use of the elements of an entity's accounting policy.

Analysis of recent researches and publications. Accounting policy is the subject of research by many scholars both in Ukraine and abroad. It is studied from different sides and aspects. The first aspect is to consider the essence and components of accounting policies of foreign countries. For example, N. Melnyk and T. Didorenko [10] devoted their research to the peculiarities of accounting in the UK, L. Kirillieva, T. Naumova, and N. Akimova [7] - in Germany, and K. Bezverkhyi - to the peculiarities of modeling the accounting policy of an enterprise under IFRS [1].

The second aspect involves the study of the development of accounting in the management system in terms of modern trends in the development of accounting theory and methodology is discussed in [14-16]. The next aspect of research is to determine the purpose

© Iryna Smirnova, Nadiya Smirnova, Denys Oleinichenko 2024

and components of accounting policy in terms of the needs of enterprise management. Thus, Koval L.V. [8] devoted her article to clarifying the place of accounting policy in enterprise management. She argues that the formation and implementation of accounting policy is the tool that allows owners to build accounting in such a way as to maximize their information needs for managing their property.

N. Radionova [16] considers accounting policy as a methodological basis for enterprise management. In her opinion, at present, not enough attention is paid to the process of forming accounting policies, both by the accounting department and by the management of the enterprise. For example, the content of the order for the new financial year is, in most cases, a duplication of the existing one, while the economic situation requires significant changes in accounting. At the theoretical level, an accounting policy order is considered to be one of the mandatory elements of an enterprise's activities.

However, despite numerous publications, the issues of formation and use of accounting policy elements in the management system are not sufficiently considered and are subject to further research.

Statement of the objective. The article is aimed at studying the current problems of using accounting policy in the management system and developing recommendations for improving the efficiency of its use.

The main material. Today, it is of great importance to study both the international system of accounting policy formation under International Accounting and Financial Reporting Standards (IFRS) and existing national practices of regulation, development and use of accounting policies abroad in order to adapt the Ukrainian accounting system to international requirements and principles of organisation and management of accounting, preparation and presentation of financial statements, since in preparing financial statements in accordance with IFRS, the choice and application of accounting policies is of great importance.

The research related to the introduction of the term «accounting policy» was initiated by E.S. Hendricksen and M.F. Van Brad, who believe that the first attempts to formulate accounting policies at the firm level were associated with the attempts to establish an official accounting standard in the United States, which began in 1929. However, some elements of the accounting policy are associated with J. May, who in his letter to the New York Stock Exchange from the American Institute of Accountants outlined a programme of accounting policy that included three components:

1) the need to oblige public companies to submit a detailed report on their use of accounting methods;

2) companies should certify that they have consistently followed these methods;

3) auditors must confirm that companies have actually used the accounting methods they refer to.

The emergence of accounting policy as a category of accounting in the United States dates back to 1932 and is associated with the official establishment of accounting standards.

In international practice, the term ‘accounting policy’ has been officially used since 1973, appearing in IAS 1 «Accounting Policies Disclosures» and IAS 5 «Information to be Disclosed in Financial Statements». Since 1997, the new IAS 1 «Presentation of Financial Statements», issued on the basis of these standards, has been in force, which contains requirements for disclosures in accounting policies. It is also worth noting IAS 8 «Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors», which covers relevant issues, as well as the Conceptual Framework for International Standards, which contains requirements for disclosure of accounting information and practical guidance on the application of standards,

promotes harmonisation of accounting standards and procedures related to the disclosure of accounting policies in financial statements [12].

The possibility of using certain elements of accounting policies by enterprises appeared in Ukraine in the 90s of the last century. However, the term «accounting policy» was introduced into official use in 1999 by the Law «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine». The need to formulate an accounting policy for business entities is established by law. In particular, the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» dated 16.07.99 No. 996-XIV defines it as a special term. Article 1 states: «Accounting policy is a set of principles, methods and procedures used by an enterprise for the preparation and presentation of financial statements», and Article 8 (clause 5) of this Law states that «...an enterprise independently determines, in agreement with the owner (owners) or authorised body (official) in accordance with the constituent documents, the accounting policy of the enterprise...» [14].

One of the peculiarities of foreign accounting practice is that large companies prepare two versions of accounting policies. The first one, which is drawn up at the beginning of the year, is seemingly formal, as it serves as an indication of the current national accounting principles developed in this company last year, with expected changes and clarifications in the next year. The second version is drawn up at the end of the reporting year before the reporting is prepared. This means that the company's accounting policy may change during the year.

Accounting policies are disclosed in the Notes to the financial statements. The first note usually summarises the accounting methods used in the preparation of the accounts, in other words, the specifics of the company's accounting. The second note shows the effects of changes in accounting policies, if any, during the year. While for most companies bad debts and guarantee costs are reported in an estimated form and are of an estimative nature, revenues from sales of products, goods and services are subject to careful analysis. At the same time, there is a so-called «special item» in the report - changes in the company's retained earnings, which are closely scrutinised to ensure that shareholders' interests in receiving dividends are met.

In this regard, the explanatory note is required to consider the impact of accounting policies on the company's state of affairs. And while for the purposes of internal analysis a map of possible profit options is drawn up with different approaches to the valuation of inventories, expenses, depreciation, terms of sale, product range, etc., for the purposes of financial reporting these indicators are presented in a condensed form.

However, the availability of IFRS does not make it irrelevant to study the national specifics of the use of certain methods, techniques and elements of accounting policies in different countries, as this experience may be useful for domestic business entities in formulating their own accounting policies.

It should be noted that the national peculiarities of countries around the world have led to the development of different approaches to accounting, which have their own peculiarities, advantages and disadvantages.

Accounting systems differ in their organisational structure, composition, number of objects and subjects, types and level of interrelationships between objects and subjects, areas of operation, and nature of interaction with the external environment [4, p. 133]. In this regard, the accounting theory distinguishes six systems of accounting organisation (Fig. 1).

Each system is characterised by a certain set of indicators, the most important of which, of course, include accounting policies.

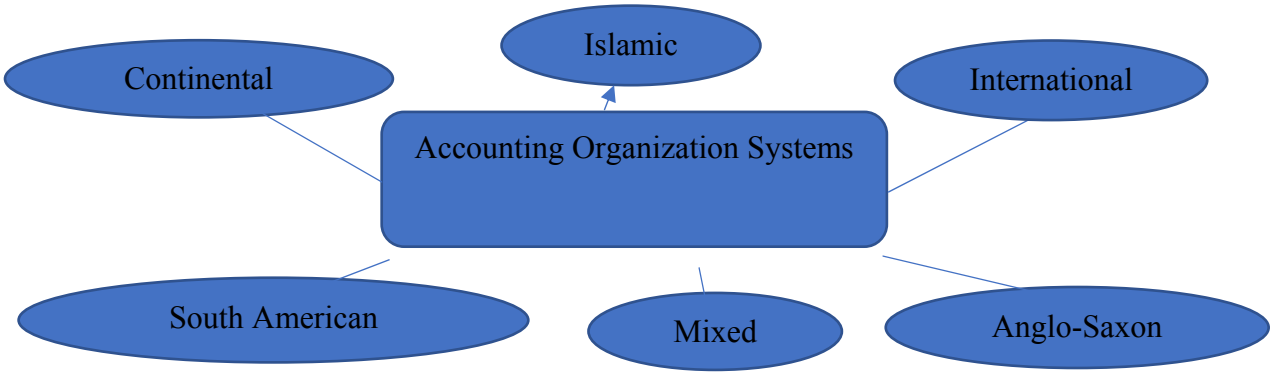


Figure 1 - Classification of accounting systems

Source: compiled by the authors based on [5]

The Franco-German or continental system is used in Austria, Italy, Germany, Belgium, Norway, Switzerland, Greece, Portugal, Sweden, Egypt, France, Japan, Algeria, Luxembourg, Spain, Cambodia, Turkey, Finland, Guinea, and Denmark. The defining features of this system are shown in Table 1.

Table 1 - Defining features of the continental accounting system

№	Characteristic feature
1	availability of close ties with banks
2	focus on meeting the needs of creditors, tax or other government authorities
3	low level of interest in securities market participants strict degree of regulation
4	availability of a centralized chart of accounts
5	significant differences in accounting practices in different countries

Source: compiled by the authors

It should be noted that Norway, Sweden, Finland, and Denmark have the least conservative and the most flexible and transparent accounting system [3, p. 179].

The first law in Denmark on the activities of companies was introduced in 1917, and in 1976 the country joined the Committee on International Financial Reporting Standards. In 1981, a law on accounting and reporting was adopted.

The country's accounting professionals play a significant role in the country, as they are able to act as government advisers and thus influence decisions.

The accounting tradition in Denmark since the early twentieth century has been characterised by a concept that is not found in any other country - the concept of orderliness and prudence, according to which the law on joint-stock companies requires that a company's financial statements should reflect its financial position in a manner consistent with the views of its management on the best way to conduct business. The above concept has led to the development of national business - the emergence of interested external users of financial statements.

The system of legislative regulation of accounting in Denmark includes: the Accounting Act; the Accounting Order; the Accounting Reporting Act and Order and other acts specifying the composition and principles of financial reporting; and the Joint Stock Company Act.

In Italy, the implementation of EU directives is very broadly interpreted (the country has been a member of the EEC since 1957). When the legal requirement for external audit for listed joint-stock companies came into force in 1974, Italy first developed audit and then accounting standards independently of each other (the Ministry of Public Enterprises, the Italian Association of Joint Stock Companies and a number of others). This diversity

complicated the work of accountants, and in 1982 the ICCB opted for the standards proposed by the National Council of Doctors of Commerce. Since that time, the documents prepared by this most respected organisation in Italian professional circles have become national accounting standards. In the process, both theoretical developments and the best accounting practices (national and international), as well as EU Directives, were taken into account. To date, 23 national accounting standards and 21 auditing standards have been published. Many of them are currently being revised in accordance with the current legislation and international standards [6, p. 154].

The country has a professional body, the National Council of Commercial and Accountancy Professionals, which issues a number of accounting standards that are broad and general in nature. These standards are recognised by the Commission for Foreign Exchange and are applied by companies listed on these exchanges.

Upon joining the European Union, Italy adopted European accounting and reporting requirements into its legislation. The annual reports of Italian companies may include [9]: balance sheet, income statement, explanatory note, operating report (report on current activities), internal auditors' report, capital flow statement, cash flow statement, report of the company's president, report of the board of directors, auditor's report. Only the first 5 from this list are required to be submitted by all open joint stock companies without exception.

All companies whose size exceeds the established thresholds must undergo an audit. However, the law does not impose any special restrictions on the professional qualifications of auditors, and the scope of their duties under the Civil Code is currently significantly limited. An independent professional audit is required primarily for the following: limited liability companies listed on the stock exchange; financial institutions; and public organisations.

Tax legislation has a significant impact on accounting in Italy. The system of its acts covers a much wider range of accounting practice issues than professional standards. Therefore, Italian accountants, like Ukrainian accountants, are primarily guided by tax legislation in their work. Compliance with legal requirements is particularly important in the process of preparing the income statement, as it is the basis for determining the taxes levied on Italian companies. Only accountants and doctors of commerce can practice accounting in Italy.

Currently, accounting in Italy is undergoing major changes. New legislative requirements are being introduced regarding the disclosure of accounting information, consolidated statements, content and completeness of the main accounting forms. As Italian accounting practice has traditionally followed the requirements of national legislation, lawmakers are striving to bring national accounting closer to the requirements of international standards, EU Directives and the realities of modern business.

Thus, although Denmark and Italy belong to the same accounting system, they have a number of differences. In Denmark, the main source of accounting regulation is the legislature and the organisation of state controllers, while in Italy it is only the legislature. In Denmark, the regulation is flexible, while in Italy it is conservative and closely linked to tax legislation. In Denmark, there is a significant role of professionals - accounting leaders who have the opportunity to act as government advisers and thus influence relevant decisions. In Italy, the role of professionals is limited.

The study suggests that the development of the accounting system in our country is particularly influenced by such economically developed countries as the United States, the United Kingdom, Germany and France, so Table 2 summarises the material issues disclosed in the accounting policies of these countries.

Table 2 - Significant issues disclosed in the accounting policies of the USA, UK, Germany and France

Country	Significant accounting policies
USA	principles of consolidation, depreciation and amortization, inventory valuation, accounting for patents, trademarks and goodwill, earnings per share, pension plan, income tax, interest expense, revenue recognition on long-term contracts
United Kingdom	depreciation, foreign exchange, goodwill, leases, pensions, subsidiaries, research and development expenses, inventory valuation, taxation
Germany	consistency of reporting, commercial consolidation of reporting, principles of consolidation, foreign currency translation, intangible assets, property and leased property, plant and equipment, interests in joint ventures and associates, long-term and short-term securities, loans, inventories, accounts receivable, pension and postretirement benefits, accounts payable, production costs
France	property, plant and equipment, leased assets, goodwill, intangible assets, interests in companies, inventories, taxes, foreign currency transactions, equity, liabilities, reserves

Source: compiled by the authors based on [1]

The study of the peculiarities of formation and use of accounting policies abroad and in Ukraine allows us to draw the following conclusions:

- the process of formation and use of accounting policy elements abroad and in Ukraine has both common and distinctive features;

- differences between domestic and foreign accounting policies are due to the fact that accounting policies in the practice of organising and maintaining accounting abroad emerged as a result of the awareness of the need to regulate accounting due to its social significance and the ability to meet the information needs of different categories of users. At the same time, in Ukraine, the emergence of accounting policies is the result of the process of reforming the accounting system, which is based on international accounting and financial reporting standards.

Today, one of the most pressing issues in the formation and use of accounting policy elements is to take into account management needs.

Accounting policy is an important economic lever of management, which is manifested in a wide range of management decisions that affect the choice of accounting policy and, through its impact on economic assets and business processes. The current business environment encourages managers to manage their enterprises efficiently. In order to make effective management decisions, it is necessary to have a strong information base that will serve as a foundation for achieving these goals. Since accounting information is the basis of information support for management, the formation of an optimal accounting policy is an important aspect of enterprise management today.

The functions of accounting and analysis of development processes allow to form an information field for making and implementing management decisions. This goal is achieved through the development, implementation and realisation of an accounting and analytical system that forms a set of indicators, criteria and indicators, parameters of development of all components of the enterprise's activities, as well as assessment of the efficiency of its management processes.

It is necessary to consider both the static aspect of enterprise development management - subsystems - and the dynamic aspect - flows, which are divided into

- information and analytical (marketing, research, planning and economic, information, accounting);
- administrative and managerial (coordination and regulation, incentives, promotion);
- production and technological (technological, production, research and development);
- material and financial (sales, procurement, logistics, warehouse, financial).

Information and analytical flows collect and process information useful for the successful management of the enterprise's strategic development. Administrative and management flows ensure the management and coordination of various subsystems. Production and technological flows ensure the development of new technologies and the successful technical functioning of production. Material and financial flows - the functioning of the production and financial spheres. The flows pass through their carriers and channels, which intersect and mutually influence each other. Disruptions in the operation of the channels and their mutual coordination can lead to problems in the functioning of both the enterprise as a whole and its subsystems.

Most of the problems of enterprises arise due to disruption of information and analytical flows, which requires the formation of proper accounting and analytical support for managing the strategic development of enterprises. Thus, the accounting and analytical support for strategic development management allows to assess the current strategic positions and justify the vector of their changes in future periods.

Despite the widespread belief that accounting concerns only current processes, its importance is extremely important for assessing and justifying the directions of strategic development. In accordance with the requirements of strategic management, accounting responds to new challenges and conditions of enterprise functioning, using the latest special tools and methods.

Brukhansky R.F. believes that the traditional accounting system, which is mainly focused on substantiating the internal logic of its functioning, is not enough for making strategic management decisions at an enterprise, and the influence of the external environment is taken into account as a given parameter. He also notes that in order to build an effective strategic management system at enterprises, it is necessary to develop a system of its accounting and analytical support, which will allow combining information about its internal and external environment in a single information system of the enterprise, taking into account the risks of operating in a dynamic institutional environment [2].

The focus on long-term management goals leads to the expansion of the accounting process, to the intersection of traditional accounting with elements of planning, forecasting, economic analysis, and pricing. Strategic orientation of accounting also implies borrowing methods of obtaining information about the decisive (key) success factors: quality, innovation, time, etc. are extremely important for optimising the development strategy.

In modern conditions, this ensures the study and reflection of business operations that may occur as a result of deviations from the established parameters. It is advisable to create a system of strategic accounting in domestic enterprises, which will provide information adequate to the needs of internal users of the enterprise in a market economy and will be used in making strategic management decisions and, accordingly, will contribute to improving the efficiency of management.

In practice, when developing the accounting policy of a particular enterprise, due attention is not paid to the specifics of the latter's activities. In such circumstances, a formal approach to the formation and application of accounting policies is common, which in turn is reflected in their incomplete, unreasonable or even incorrect documentation. Under such conditions, the formation of accounting policies at domestic enterprises has a number of problems.

The study found that a number of problematic issues that arise directly at the stage of development and implementation of accounting policies are related to the limited regulatory framework. The imperfect current legislation that defines the principles, methods and techniques of accounting is narrowly focused, which does not allow to substantiate and resolve issues important for a particular enterprise with the help of accounting policy.

In view of the above, the issue of improving accounting policies is becoming increasingly relevant. In this regard, two types of accounting policies can be distinguished: formal and effective. An effective accounting policy can be defined as a set of principles, methods and rules of accounting, which is fixed by internal documentation and should be in line with the company's development strategy and help to maximise the effect of the accounting system within the framework of the current legislation.

In addition, there are other problematic issues.

First of all, there is currently no single regulatory document that regulates the comprehensive issues of formation, content and changes in the accounting policy of enterprises.

Thus, the definition of the term «accounting policy» and the right of an enterprise to formulate it independently are given in the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» [14]. The general provisions and main elements of accounting policy are set out in the Letter of the Ministry of Finance of Ukraine «On Accounting Policy» [15]. In addition, the definition of accounting policy and the procedure for its presentation are set out in NUAS 1 «General Requirements for Financial Reporting» [13]. Special attention should be paid to the methodological recommendations on the accounting policy of the enterprise [11], which disclose the general provisions and procedure for its formation, as well as information on changes in accounting policy. To eliminate the above, the relevant UAS should be developed and implemented.

The next problematic issue in the formation and observance of accounting policies is their formal nature. Today, unfortunately, there are enterprises that either do not have an accounting policy order at all, or it is formal in nature and does not ensure the process of organising and maintaining accounting at the proper level. This situation is caused by the lack of in-depth responsibility. Currently, the only liability for the absence of an accounting policy order is administrative liability, and that is only for companies that are state-financed or cooperate with them.

In addition, there is no clearly defined structure of the order on accounting policy and its content, which leads to disorganisation of information during its formation.

Another drawback is the discrepancy between actual accounting methods and the chosen accounting policy. This happens when the order does not reflect changes in accounting policies.

Elimination of these shortcomings will ensure full and timely organisation and maintenance of accounting at the enterprise.

Conclusions and prospects for further researches. The conducted study of the peculiarities of formation and use of accounting policies abroad and in Ukraine allows to state that, firstly, the process of formation and use of accounting policy elements abroad and in Ukraine has both common and distinctive features; and secondly, the differences between domestic and foreign accounting policies are due to the fact that accounting policies in the practice of organisation and accounting abroad appeared as a result of awareness of the need to regulate accounting due to its social significance and opportunities At the same time, in Ukraine, the emergence of accounting policies is the result of the process of reforming the accounting system, which is based on international accounting and financial reporting standards.

Accounting policy is an important economic lever of management, which is manifested in a wide range of management decisions that affect the choice of accounting policy and, through its impact on economic assets and business processes. The current business environment encourages managers to manage their enterprises efficiently. In order to make effective management decisions, it is necessary to have a strong information base that will serve as a foundation for achieving these goals. Since accounting information is the basis

of information support for management, the formation of an optimal accounting policy is an important point in enterprise management today.

The analysis has shown that today the process of organising accounting policy is still not an effective tool for influencing the accounting process of the respective enterprise, and even more so, that its means are used in full to ensure the required level of economic security and stability of the business entity. The managers of enterprises do not pay due attention to the process of forming accounting policies, which negatively affects the organisation of the company's accounting system and the quality of financial statements.

Improvement of the process of developing accounting policies in the management system should be achieved by increasing the actualisation and target orientation of accounting policies, taking into account the specifics of a particular enterprise and improving their quality. Updating the accounting policy implies bringing it in line with the current legislation, specific business processes of the enterprise and their management requirements. With regard to the quality of accounting policies, attention should be paid to such criteria as impartiality of accounting policies, economic feasibility, completeness, compliance with the legal framework, rationality of accounting methods, compliance with the objectives of the entity, availability of accounting automation, etc. A properly formed accounting policy should serve as a tool for: managing costs and financial results; strategic and tactical planning; managing the amount of taxes accrued; and practical resolution of contradictions in accounting regulations.

Prospects for further research lie in the need and expediency of deepening the analysis of the impact of the elements of accounting policy of enterprises on operational and long-term decisions made by management on the basis of information generated in the accounting system.

References

1. Bezverkhyi, K.V. (2015). Features of modelling the accounting policy of an enterprise under IFRS. *Youth Economic Digest,* 2-3 (5-6), 199-204 [in Ukrainian].
2. Brukhanskiy, R.F. (2012). Accounting information in ensuring the adoption of effective management decisions of a strategic nature. *Innovative economy*, 8, 267-270 [in Ukrainian].
3. Gubacheva, O.M. (2008). *Accounting in foreign countries*. KYIV: Centre of educational literature [in Ukrainian].
4. Guliaiev, N.S., Vetrova, N.S. (2014). *Basic models of accounting and analysis in foreign countries*. KYIV: KNOR [in Ukrainian].
5. Evstafieva, E.M. (2011). Foreign practice of forming accounting and analytical support for the management of equity capital of commercial organisations. *International accounting,* 37, 63-71 [in Ukrainian].
6. Zagorodniy, A.G. (2007). *Accounting. Fundamentals of theory and practice*. K.: Znannya [in Ukrainian].
7. Kirilieva, L.O., Naumova, T.A., Akimova N.S. (2023). Organisational Aspects of Accounting and Reporting of German Enterprises in the Context of Convergence. Entrepreneurship and trade, 36, 12-18. https://is.gd/FkKbTz [in Ukrainian].
8. Koval, L.V. (2019). Accounting policy in enterprise management. Effective economy, 5. URL: https://is.gd/73Ac3Y [in Ukrainian].
9. Luchko, M.R., Benko, I.D. (2006). *Accounting in foreign countries*. KYIV: Znannya [in Ukrainian].
10. Melnyk N., Didorenko T. Features of accounting in the UK. http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/15721 [in Ukrainian].
11. Methodological recommendations on the accounting policy of the enterprise: Order of the Ministry of Finance of Ukraine (2013, June 27). № 635. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang [in Ukrainian].
12. International Accounting and Financial Reporting Standards. https://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty-finansovoi-zvitnosti-pereklad-ukrainskoiu-movoiu---rik?category=dohidna-politika&subcategory= buhgalterskij-oblik [in Ukrainian].
13. National accounting regulations (standards). https://buhgalter911.com/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/ [in Ukrainian].
14. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine. (1999, Jule 16) №. 996-XIV.

http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14 [in Ukrainian].
15. On Accounting Policy: Letter of the Ministry of Finance of Ukraine. (2005, December 21). № 31-34000-10-5\27793. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2779201-05/sp:java-:max20 [in Ukrainian].
16. Radionova, N. (2015). Accounting policy as a methodological basis for enterprise management. *Accounting and audit*, 2-3, 53-60 [in Ukrainian].
17. Smirnova, I.V. (2022). *Globalisation processes and their impact on the development of accounting.* In V.M. Savchenko, (Ed.), Concepts and paradigms in the development of accounting theory and methodology (pp. 43-79.). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
18. Smirnova, N.V. (2022). *Modern trends in the development of accounting theory and methodology*. In V.M. Savchenko, (Ed.), Concepts and paradigms in the development of theory and methodology of accounting (pp.189-221). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
19. Shalimova, N.S., Smirnova, I.V., Smirnova, N.V. (2023). Development of the accounting concept in the enterprise management system. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic Science*, *9(42),* 142-153 [in Ukrainian].

Список літератури

1. Безверхий К.В. Особливості моделювання облікової політики підприємства за МСФЗ. *Молодіжний економічний дайджест*. Київ. КНЕУ, 2015. Вин. 2-3 (5-6). С. 199-204.
2. Бруханський Р.Ф. Облікова інформація у забезпеченні прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного характеру. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8. С. 267-270.
3. Губачова О. М. Облік у зарубіжних країнах: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 432 с.
4. Гуляєв, Н. С., Вєтрова Н.С. Основні моделі бухгалтерського обліку та аналізу в зарубіжних країнах: навч. посібник. К.: КНОР, 2014. 144 с.
5. Євстаф'єва Е.М. Зарубіжна практика формування обліково-аналітичного забезпечення управління власним капіталом комерційних організацій. *Міжнародний бухгалтерський облік*. 2011. № 37. С. 63–71.
6. Загородній А.Г. Бухгалтерський облік. Основи теорії та практики: підручник. К.: Знання, 2007. 551 с.
7. Кирильєва Л. О., Наумова Т. А., Акімова Н. С. Організаційні аспекти обліку та звітності підприємств Німеччини в умовах конвергенції. *Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 12-18.* URL: https://is.gd/FkKbTz (дата звернення: 14.11.2024).
8. Коваль Л.В. Облікова політика в управлінні підприємством. *Ефективна економіка, 5, 2019.* URL: https://is.gd/73Ac3Y (дата звернення: 18.11.2024).
9. Лучко М.Р., Бенько І.Д. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: Навчальний посібник. КИЇВ : Знання, 2006. 311 с.
10. Мельник Н., Дідоренко Т. Особливості бухгалтерського обліку у Великобританії. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/15721 (дата звернення: 15.11.2024).
11. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 за № 635. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang
12. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності. URL: https://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhnarodni-standarty-finansovoi-zvitnosti-pereklad-ukrainskoiu-movoiu---rik?category=dohidna-politika&subcategory= buhgalterskij-oblik (дата звернення: 15.11.2024).
13. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. URL: https://buhgalter911.com/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/ (дата звернення: 14.11.2024).
14. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 18.11.2024).
15. Про облікову політику : лист Міністерства фінансів України від 21.12.2005 за №31-34000-10-5\27793. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2779201-05/sp:java-:max20
16. Радіонова Н. Облікова політика як методологічна основа управління підприємством. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. №2-3. С.53-60.
17. Смірнова І.В. Глобалізаційні процеси та їх вплив на розвиток обліку. *Концепції та парадигми у розвитку теорії та методології обліку : навч. посіб.* / [В. М. Савченко, О. В. Юрченко, Л. В. Кононенко та ін.]; за ред. В. М. Савченко. Кропивницький : 2022. С. 43-79.
18. Смірнова Н.В. Сучасні тенденції розвитку облікової теорії та методології. *Концепції та парадигми у розвитку теорії та методології обліку : навч. посіб.* / [В. М. Савченко, О. В. Юрченко, Л. В. Кононенко та ін.]; за ред. В. М. Савченко. Кропивницький : 2022. С. 189-221.
19. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Розвиток концепції обліку в системі управління

підприємством. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, № 9(42), 2023 рік. Кропивницький: ЦНТУ. С. 142-153.

І.В. Смірнова, доц., канд. екон. наук
Н.В. Смірнова, доц., канд. екон. наук
Д.О. Олейніченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Особливості використання облікової політики в системі управління

Облікова політика є важливим економічним важелем управління, що проявляється у широкому спектрі управлінських рішень, які впливають на обрання облікової політики, а через її дію на господарські засоби і господарські процеси. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно мати потужну інформаційну базу. Оскільки основою інформаційного забезпечення керівництва є саме облікова інформація, то формування оптимальної облікової політики є сьогодні важливим моментом в управлінні підприємством. Метою роботи є дослідження сучасних проблем використання облікової політики в системі управління та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності її використання. При написанні статті використовувався аналіз законодавства та нормативних актів, огляд літературних джерел, порівняльний аналіз та методологічний підхід.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що, по-перше, процес формування та використання елементів облікової політики за кордоном та в Україні має як спільні, так і відмінні риси; а по-друге, відмінності вітчизняної і зарубіжної облікової політики обумовлені тим, що облікова політика у практиці організації та ведення обліку за кордоном з'явилась внаслідок усвідомлення необхідності регулювання бухгалтерського обліку через його суспільне значення та можливості задовольняти потреби в інформації різних категорій користувачів. Водночас в Україні поява облікової політики – це результат процесу реформування системи бухгалтерського обліку, в якості орієнтирів якого використані міжнародні стандарти бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Удосконалення процесу розробки облікової політики в системі управління має відбуватися шляхом зростання актуалізації й цільової направленості облікової політики з врахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства та підвищення її якості. Актуалізація облікової політики передбачає приведення її у відповідність до чинного законодавства, специфічних бізнес-процесів підприємства та вимог управління ними.

облік, облікова політика, управління, управлінські рішення, Міжнародні стандарти фінансової звітності, Національні (положення) стандарти бухгалтерського обліку

Одержано (Received) 15.11.2024 *Прорецензовано (Rewieved) 30.4.2024*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ
INFORMATION ABOUT AUTHORS

Баш Сергій Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-1006-3686, *e-mail: bash_s_o@aspirants.pstu.edu*
Bash Serhii – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), State Higher Educational Institution «Priazovskyiy State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-1006-3686, *e-mail: bash_s_o@aspirants.pstu.edu*

Бедряк Олександр Миколайович – здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5318-7481 *e-mail: Alexbedryak@gmail.com*
Oleksandr Bedriak – Master's student (student of the second (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5318-7481, *e-mail: Alexbedryak@gmail.com*

Бугаєва Марія Вікторівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7460-9279, *e-mail: bmw87forever@gmail.com*
Maria Buhaieva – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7460-9279, *e-mail: bmw87forever@gmail.com*

Гринько Ярослав Володимирович – викладач циклової комісії економіки підприємства та організації виробництва, Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-0147-0433 *e-mail: grinko.yaroslaw@gmail.com*
Yaroslav Hrynko – Lecturer, Vocational College of the Private Higher Education Institution "Central Ukrainian Innovative Biotechnological University", Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-0147-0433 *e-mail: grinko.yaroslaw@gmail.com*

Грінка Тетяна Іванівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6931-7319, *e-mail:grti2012@gmail.com*
Tetyana Hrinka – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity,Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnitskiy, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6931-7319, *e-mail: grti2012@gmail.com*

Гузенко Олена Петрівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4002-2629, *e-mail: reginaguzenko2015@gmail.com*
Olena Guzenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines and Economic Security, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4002-2629, *e-mail: reginaguzenko2015@gmail.com*

Дмитришин Богдан Васильович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9519-0104, *e-mail: dmitrishinbv@gmail.com*
Bohdan Dmitrishin – Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9519-0104, *e-mail: dmitrishinbv@gmail.com*

Жовновач Руслана Іванівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6758-3421, *e-mail:ruslanaz1977@gmail.com*
Ruslana Zhovnovach – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6758-3421, *e-mail: ruslanaz1977@gmail.com*

Журило Ірина Валентинівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1445-6370, *e-mail: zhuriloiv@gmail.com*
Iryna Zhurylo – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1445-6370, *e-mail: zhuriloiv@gmail.com*

Задорожня Лариса Михайлівна – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9075-3011, *e-mail: larryshechka@gmail.com*
Larysa Zadorozhnia – Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnitskiy, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9075-3011, *e-mail: larryshechka@gmail.com*

Зайченко Володимир Васильович – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9523-1220, *e-mail: zaichenkovv@kntu.kr.ua*
Volodymyr Zaichenko **–** Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9523-1220, *e-mail: zaichenkovv@kntu.kr.ua*

Замуренко Дмитро Валерійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4011-4674, *e-mail: zamurenkodv@gmail.com*
Dmytro Zamurenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4011-4674, *e-mail: zamurenkodv@gmail.com*

Кадала Віталій Віталійович – доцент, кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6868-9487, *e-mail: kadala@i.ua*
Vitalii Kadala – Associate Professor, PhD in Law (Candidate of Law Sciences), Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines and Economic Security, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6868-9487, *e-mail: kadala@i.ua*

Коваль Сергій Юрійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4984-1038, *e-mail: serkov0407@gmail.com*
Koval Sergii – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4984-1038, *e-mail: serkov0407@gmail.com*

Козаченко Ярослав В`ячеславович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4436-3077, *e-mail: kozachenkoiav@kntu.kr.ua*

Yaroslav Kozachenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4436-3077, *e-mail: kozachenkoiav@kntu.kr.ua*
Козловський Артем Валерійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5179-7849, *e-mail: artemana009@gmail.com*
Artem Kozlovskyy – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5179-7849, *e-mail: artemana009@gmail.com*

Кононенко Леся Віталіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5698-5003, *e-mail: slv2828@ukr.net*
Lesia Kononenko **–** Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5698-5003, *e-mail: slv2828@ukr.net*

Костишина Анна Ігорівна – асистент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0716-4468, *e-mail: Tkost2017@gmail.com*
Anna Kostyshyna **–** Assistant of the Department of Human Resources Management, Labor Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0716-4468, *e-mail: Tkost2017@gmail.com*

Коцюрба Ольга Юріївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6356-7301, *e-mail: kotsyurbaolga@ukr.net*
Olha Kotsiurba – Associant Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine,ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6356-7301, *e-mail: kotsyurbaolga@ukr.net*

Кравченко Марина Сергіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: http://orcid.org/0000-0003-2185-178X, *e-mail: kravchenko.maryna@gmail.com*
Maryna Kravchenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Transport Management and Logistics, State Higher Educational Institution «Priazovskyiy State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: http://orcid.org/0000-0003-2185-178X, *e-mail: kravchenko.maryna@gmail.com*

Кушнірук Тетяна Миколаївна – доцент, кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Подільський державний університет, м. Кам'янець-Подільський, Україна, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-3983-6070, e-mail: kuschniruk81@gmail.com
Kushniruk Tetiana – Associate Professor, PhD in Agriculture (Candidate of Agricultural Sciences), Associate Professor of the Department of Horticulture and Land Management, Podillia State University, Kamianets-Podilskyi, Ukraine, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-3983-6070, e-mail: kuschniruk81@gmail.com

Магопець Олена Анатоліївна – професор, кандидат економічних наук, завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2124-4026, *e-mail: magserg@ukr.net*
Olena Magopets – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyy, Ukraine, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2124-4026, *e-mail: magserg@ukr.ne0074*

Малихін Олександр Володимирович – викладач циклової комісії економіки підприємства та організації виробництва, Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8011-0986, *e-mail: sashkor984@gmail.com*

Oleksandr Malykhin – Lecturer of the Cycle Commission of Enterprise`s Economics and Production Organisation, Vocational College «Central Ukrainian Innovative Biotechnological University», Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8011-0986, *e-mail: sashkor984@gmail.com*

Мельник Лілія Миколаївна – професор, доктор економічних наук, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8844-5490, *e-mail: liliana.mel0512@gmail.com*
Liliya Melnyk – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industries, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8844-5490, *e-mail: liliana.mel0512@gmail.com*

Насипайко Дар'я Сергіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: 0000-0001-8374-0917, *e-mail: nasipaiko.d@gmail.com*
Daria Nasypaiko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0000-8374-0917, *e-mail: nasipaiko.d@gmail.com*

Немненко Анастасія Андріївна – асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3870-3273, *e-mail: nemnenko71@gmail.com.*
Anastasiia Nemnenko – Assistant of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3870-3273, *e-mail: nemnenko71@gmail.com.*

Олейніченко Денис Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-6006-5262, *e-mail:oleinichenkodo@kntu.kr.ua.*
Denys Oleinichenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, https://orcid.org/0009-0006-6006-5262, *e-mail:oleinichenkodo@kntu.kr.ua.*

Погорелов Валерій Миколайович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: https://orcid.org/0009-0001-9369-160X, *e-mail: pohorelov.valerij@gmail.com*
Valerii Pohorelov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-9369-160X, *e-mail: pohorelov.valerij@gmail.com*

Решетов Валерій Олександрович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: 0000-0001-9664-4764, e-mail: v31973@gmail.com
Valery Reshetov – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9664-4764, e-mail: v31973@gmail.com

Решитько Тетяна Володимирівна – старший науковий співробітник, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: 0000-0002-7589-4710, *e-mail: tatyanaresitko@gmail.com*
Tetiana Reshytko – Senior researcher, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7589-4710, *e-mail: tatyanaresitko@gmail.com*

Романів Ростислав Володимирович – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м.Тернопіль, Україна

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0118-2865, *e-mail:* rvr.rom@gmail.com
Rostyslav Romaniv – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0118-2865, *e-mail:* rvr.rom@gmail.com

Рябка Вячеслав Анатолійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-9443-5847, ryabkava25@gmail.com
Viacheslav Riabka – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI «Pryazovskyi State Technical University», ORCID: https://orcid.org/0009-0007-9443-5847, ryabkava25@gmail.com

Савеленко Григорій Володимирович – кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9310-6223, *e-mail: grigoriy.savelenko@gmail.com*
Hryhorii Savelenko – Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9310-6223, *e-mail: grigoriy.savelenko@gmail.com*

Семикіна Анна Валеріївна – кандидат економічних наук, підприємець, м. Одеса, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000□0003□0919□7623, *e-mail:a.semikina@gmail.com*
Anna Semykina – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), entrepreneur, Odesa, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000□0003□0919□7623, *e-mail:a.semikina@gmail.com*

Семикіна Марина Валентинівна – професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6995-1267 *e-mail:SemikinaMV@i.ua*
Maryna Semykina – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6995-1267 *e-mail:SemikinaMV@i.ua*

Сибірцев Володимир Васильович – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0910-5266, e-mail: sybirtsev@ukr.net
Sybirtsev Volodymyr – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0910-5266, e-mail: sybirtsev@ukr.net

Сисоліна Наталія Петрівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0101-8854 e-mail: natlsysol@gmail.com
Nataliia Sysolina – Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0101-8854 e-mail: natlsysol@gmail.com

Смірнова Ірина Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, заступник декана економічного факультету з навчально-методичної роботи, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3755-4045, *e -mail: smirnova.iryna@ukr.net*
Iryna Smirnova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Deputy Dean of the Faculty of Economics for Educational and Methodological Work, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3755-4045, *e-mail: smirnova.iryna@ukr.net*

Смірнова Надія Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0816-9348, *e-mail: smirnova.iryna@ukr.net*
Nadiya Smirnova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0816-9348, *e-mail: smirnova.iryna@ukr.net*

Сущенко Олена Анатоліївна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри туризму, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2645-8015, *e-mail: helen.sushchenko@gmail.com*
Olena Sushchenko – Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences), Tourism Department Head, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2645-8015, *e-mail: helen.sushchenko@gmail.com*

Хаджинова Олена Вікторівна – професор, доктор економічних наук, виконувач обов'язків ректора, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, ORCID*:* https://orcid.org/0000-0002-7750-9791, *e-mail: azsudcom@gmail.com*
Olena Khadzhynova – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), acting administrator, SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine**,** ORCID, https://orcid.org/0000-0002-7750-9791*, e-mail: azsudcom@gmail.com*

Харченко Олександр Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-9812-453X, *e-mail: kharchenkosm@gmail.com*
Oleksandr Kharchenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-9812-453X, *e-mail: kharchenkosm@gmail.com*

Чайковський Сергій Дмитрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5283-9652, *e-mail: 1morshin@gmail.com*
Serhii Chaikovskyi – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-5283-9652, *e-mail: 1morshin@gmail.com*

Шалімов Володимир Володимирович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9462-8277, *e-mail: v.shalimov@ukr.net*
Volodymyr Shalimov – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines and Economic Security, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9462-8277, *e-mail: v.shalimov@ukr.net*

Шалімова Наталія Станіславівна – професор, доктор економічних наук, декан економічного факультету, професор кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7564-4343, *e-mail: nataliia.shalimova@gmail.com*
Nataliia Shalimova – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7564-4343, *e-mail: nataliia.shalimova@gmail.com*

Шаповал Ірина Олександрівна – кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник Науково-методичного центру, Воєнна Академія імені Євгенія Березняка, м. Київ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8462-9815, *e-mail: i.shapoval.2019@gmail.com*
Iryna Shapova – PhD in Economy, Leading scientist of scientific-methods center, Evhenii Berezniak Military Academy, Kyiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8462-9815, *e-mail: i.shapoval.2019@gmail.com*

Шаталов Олександр Віталійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4889-6275, *e-mail: shatalovmalik31@gmail.com*
Oleksandr Shatalov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI «Pryazovskyi State Technical University», ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4889-6275, *e-mail: shatalovmalik31@gmail.com*

Щельник Олександр Вікторович – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5640-1011, *e-mail: shchelnik@gmail.com.*
Oleksandr Shchelnyk – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5640-1011, *e-mail: shchelnik@gmail.com.*

Щепка Олександр Віталійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3616-6395, *e-mail: shchepka_o_v@aspirants.pstu.edu*
Oleksandr Shchepka – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI «Pryazovskyi State Technical University», ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3616-6395, *e-mail: shchepka_o_v@aspirants.pstu.edu*

Юрша Олег Михайлович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, 46001, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5966-8424, *e-mail: aquaprime.ter.ua@gmail.com*
Yursha Oleh – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5966-8424, *e-mail: aquaprime.ter.ua@gmail.com*

Ясінецька Ірина Анатоліївна – професор, доктор економічних наук, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, проректор з навчальної роботи, академік Академії наук вищої освіти України, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам’янець-Подільський, Україна, м. Кам'янець-Подільський, Україна, ORCID: orcid.org/0000-0002-2996-4394, *e-mail: kinash.irina@meta.ua*
Yasinetska Iryna – Professor, Doctor of Economics Sciences, Professor of the Department of Horticulture and Land Management, Vice-rector for Academic Work, Academician of the Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine, Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine, ORCID: orcid.org/0000-0002-2996-4394, *e-mail: kinash.irina@meta.ua*

Центральноукраїнський науковий вісник

Економічні науки

Науковий збірник

Випуск 12(45)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка Л.М. Задорожня

Тиражування О. Г. Каліч

Здано в набір 20.12.2024. Підписано до друку 23.12.2024. Формат 60х84 1/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 42,25
Тираж 300 прим. Замовлення № 0828

Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25
тел./факс 24-35-53