ISSN 2078-1628

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені Рауфа Аблязова

ВІСНИК
Східноєвропейського університету економіки і менеджменту

№ 2 (32), 2024

Заснований у серпні 2007 року

Черкаси 2024

ISSN 2078-1628

Міністерство освіти і науки України
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова»

Вісник

Східноєвропейського університету економіки і менеджменту

Науковий журнал

№ 2 (32), 2024

Виходить 2 рази на рік

Заснований у серпні 2007 року

Черкаси 2024

ISSN 2078-1628

ВІСНИК
Східноєвропейського університету
економіки і менеджменту
Науковий журнал **2 (32), 2024**

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВА РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Гуцалюк О.М. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

Науковий редактор:

Трушкіна Н.В. – кандидат економічних наук, старший дослідник, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

Відповідальний секретар:

Бойко О.В. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

РЕДАКЦІЙНА РАДА:

Аблязова Н.Р. – кандидат економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Банар О.В. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Бачо Р.Й. – доктор економічних наук, професор, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II.
Безпарточний М.Г. – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».
Бондар Ю.А. – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка.
Бондар-Підгурська О.В. – доктор економічних наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі.
Боронос В.Г. – доктор економічних наук, професор, Сумський державний університет.
Бужин О.А. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Верхоглядова Н.І. – доктор економічних наук, професор, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури.
Гедз М.Й. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Гончар В.В. – доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
Гринько Т.В. – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.
Житар М.О. – доктор економічних наук, професор, Київський університет імені Бориса Грінченка.
Жовновач Р.І. – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет.
Захарова О.В. – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет.
Захарченко О.В. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

Зачосова Н.В. – доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.
Іванова М.І. – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».
Калінін О.В. – доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
Кінаш І.П. – доктор економічних наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.
Коваль В.В. – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет.
Колодинський С.Б. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Лазоренко Л.В. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Мельничук Д.П. – доктор економічних наук, професор, Державний університет «Житомирська політехніка».
Небаба Н.О. – доктор економічних наук, доцент, Університет митної справи та фінансів.
Омельяненко В.А. – доктор економічних наук, доцент, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка.
Проданова Л.В. – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет.
Савченко С.О. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Смєсова В.Л. – доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля.
Томарева-Патлахова В.В. – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет.
Ус Г.О. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Чудаєва І.Б. – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».
Шматько Н.М. – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».
Якушев О.В. – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет.
Ярошевська О.В. – доктор економічних наук, професор, Національний авіаційний університет**.**

ІНОЗЕМНІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ РАДИ:

Брітченко І.Г. – доктор економічних наук, професор, Вища школа безпеки та економіки (Болгарія).
Гулак Д.В. – кандидат економічних наук, доцент, Університет Брунеля (Великобританія).
Кужер О.В. – доктор економічних наук, професор, Сілезький технологічний університет (Польща).
Новакова Р. – доктор економічних наук, професор, Університет Святих Кирила та Мефодія (Словаччина).
Прокопенко О.В. – доктор економічних наук, професор, Естонський університет підприємництва Майнор (Естонія).
Соколович М.Е. – доктор економічних наук, професор, Лодзьський університет (Польща).
Тірто Т. – доктор філософії, дослідник, Туринський політехнічний університет (Італія).

У нашому виданні публікуємо статті, що містять виклад результатів наукових досліджень, а також огляди з актуальних проблем економічної теорії, теорії управління, інституціональної, національної та регіональної економіки, економіки галузей і сфер виробництва, менеджменту та бізнес-адміністрування, підприємництва, маркетингу, логістики, комерційної діяльності, торгівлі, фінансів, банківської справи, фондового ринку, інвестиційної діяльності, страхування, економічного аналізу, статистики, обліку, аудиту, оподаткування, демографії, економіки праці, соціальної економіки і політики, економіки, управління природокористуванням та охорони навколишнього середовища, глобальної економіки і управління, світового господарства, міжнародних економічних відносин, моделювання та прогнозування економічних систем, готельного-ресторанного і туристичного бізнесу.

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться у публікаціях, несуть автори статей.

© Вісник Східноєвропейського університету
економіки і менеджменту, 2024

ЗМІСТ

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Приходько І.П., Семенко В.О. Аналіз стану кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України у період реформування……....6
Зубарєва Г.М. Складові кадрової безпеки суб'єкта господарювання: зарубіжний науковий погляд……...20
Лозова Т.П. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України в контексті інноваційності…...34
Lyashenko O.M., Bortnik S.M., Chornyi R.S., Tkachuk O.O., Omelchuk B.V. Assessment of the effectiveness of environmental and economic projects……48
Сирота Л.Б. Креативні індустрії як засіб модернізації сфери культури та мистецтва……...61

ГЛОБАЛЬНА ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА

Луньов Є.О., Луньов Л.Є., Трушкіна Н.В. Інвестиційне забезпечення розвитку енергетичних систем: світові тренди та інструментарій……73
Наврозова Ю.О. Вплив експоненціальних технологій на досягнення цілей сталого розвитку підприємств морського транспорту……...97

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

Калінін О.В., Омельяненко Т.В., Колос І.В. Адаптація операційного менеджменту до викликів кризових ситуацій ……115
Кривецький І.І. Соціально-економічний розвиток функціонування туристично-рекреаційної сфери в загальній структурі національної економіки України ……...130

ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Вєрсанова Г.А., Ксенофонтов Д.В., Савенчук І.С. Механізми підвищення рівня економічної безпеки підприємств в умовах цифровізації……145
Іщук А.Є. Види, функції та переваги застосування цифрових технологій у менеджменті компаній……158
Калінін О.В., Мосійчук Т.К., Дудник О.Є. Ризик-менеджмент у контексті управління проблемними активами……169
Кравченко М.С., Василенко В.А., Український С.С., Мар'янчук О.О. Управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу промислових підприємств……181
Kuprikova S.V., Bushkova V.V., Savkovska H.Y., Melnychenko O.L. Structural and Semantic Space of English-Language Management Terminology System……199
Лазоренко Л.В. Методологія розробки стратегій в системі управління……..209

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ

Білошапка Ю.М. Формування конкурентних стратегій підприємства та їх особливості в агробізнесі……..217
Власенко Т.А. Вплив цифрової трансформації на різні типи електронній комерції……228
Дячков Д.В. Плескач О.Ю. Особливості оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства ……...239
Лагодієнко В.В., Савченко Т.В., Ніколюк О.В. Маркетингова товарна політика як інструмент інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств……253
Ліпський Ю.В. Формування товарного асортименту підприємства-виробника мікродобрив…….264

Panchyshyn A.V., Bondarenko I.V. Financial, Legal and Economic Assessment of Corporate Integration Association Activity ……..…277
Устік Т.В. Управління маркетинговою діяльністю у сфері агробізнесу: стратегічний вимір …….288

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ, АУДИТ, КОНТРОЛІНГ І СТРАХУВАННЯ

Hutsaliuk O.M, Hryhir S.I., Salo S.O. Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises ……301
Задворних С.С., Захарченко О.В. FinTech і фінансова безпека в контексті сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку ……318
Kotsiurba O.Y., Melnyk T.A. Tax regulation of the national insurance sector ……329
Поляков М.А. Особливості управління та впровадження реальних інвестицій в економіку України ……344
Ярошевська О.В., Красноступ В.М. Фінансово-економічні інструменти забезпечення ефективності реалізації корпоративної інтеграції та контролю в акціонерних товариствах……357

СТАТИСТИКА, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ Й УПРАВЛІННІ

Жовновач Р.І., Ковальов Д.Г., Ковальов А.Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення бюджетування бізнес-процесів вирощування сільськогосподарської продукції на замовлення ……...……367
Задорожний І.С., Козловська С.Г., Якушев О.В. Стан розробки систем інформаційного забезпечення в управлінні проєктами та проблеми їх проєктування ……388
Тарасенко Д.А. Сучасні інструменти захисту даних в інформаційних системах: проблеми та перспективи ……...408

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001

УДК 331.108:61(477)
JEL I12, M12, O20

Олексій Миколайович ГУЦАЛЮК
доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної діяльності,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0002-6541-4912
alex-g.88@ukr.net

Юлія Анатоліївна БОНДАР
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2269-6208
cooperjulia@ukr.net

Ігор Павлович ПРИХОДЬКО
д. держ. упр., професор,
професор кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0000-0001-8630-2568
prihodko_igor@ukr.net

Віталій Олександрович СЕМЕНКО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний ніверситет,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0002-7592-864X
vitalii.alexandrovich.semenko@gmail.com

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ПЕРІОД РЕФОРМУВАННЯ

Анотація. *У статті розглянуто проблеми кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні в період реформування. В умовах сьогодення зростає необхідність стійкої роботи системи охорони здоров'я, а саме забезпечення кваліфікованими працівниками та наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови діяльності, оплата праці, соціальний добробут, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу обумовлюють належний рівень надання медичної допомоги населенню.*

Зазначено, що реалізація ефективного кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я є важливим інструментом реформування медичної сфери. З'ясовано, що якість і доступність надання медичної допомоги населенню країни залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхнього професійного рівня, адже діяльність системи охорони здоров'я впливає на формування здоров'я населення, та визначає перспективи соціально-економічного, наукового, культурного розвитку суспільства.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, охорона здоров'я, медична допомога, мережа лікувальних закладів, лікарські кадри, атестація лікарів.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Актуальність проблеми кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні на сьогодні зростає через необхідність стійкої роботи системи охорони здоров'я. Основні напрямки розвитку державної політики в Україні спрямовані на досягнення гідного рівня життя громадян та вдосконалення соціальних, економічних стандартів розвитку суспільства. Підставою реалізації поставлених державою пріоритетів є збереження та зміцнення здоров'я трудового потенціалу країни, що є одним з основних завдань системи охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я є однією з найважливіших складових соціальної сфери. Адже діяльність системи охорони здоров'я впливає на формування здоров'я населення, та визначає перспективи соціально-економічного, наукового, культурного розвитку суспільства.

Ефективність діяльності системи охорони здоров'я значною мірою визначається її ресурсним забезпеченням, у першу чергу, кадровим. Серед невідкладних завдань, що стоять перед системою охорони здоров'я, на перший план виступає кадрове забезпечення. Медичні кадри є головною і досить

вагомою частиною системи охорони здоров’я, забезпечуючи результативну та ефективну діяльність не тільки галузі в цілому, але і окремих її об’єктів і структур [3]. Саме наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови діяльності, оплата праці, соціальний добробут, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу обумовлюють належний рівень надання медичної допомоги населенню. Кадри значною мірою відповідальні за проведення ефективних реформ у галузі охорони здоров’я. Зміцнення кадрового забезпечення дедалі частіше визнають ключовим фактором стійкої роботи системи охорони здоров’я.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичні проблеми розвитку сфери охорони здоров’я розглядаються в роботах багатьох економістів, юристів, медиків. Науковці усе більшу увагу приділяють пошуку шляхів удосконалення державного управління системою охорони здоров'я в період реформування. Так, окремі важливі аспекти кадрового забезпечення в сфері управління охороною здоров’я вже стали предметом розгляду багатьох дослідників. Вагомий внесок у розвиток специфічних особливостей теорії та практики кадрового забезпечення охороною здоров’я зробили Васюк Н.О., Ждан В.М., Короленко В.В., Марченко А.В., Скрипник І.М., Юрочко Т.П. та деякі інші. Зокрема, окремі аспекти реалізації сучасної політики охорони здоров’я в Україні ґрунтовно досліджено в наукових працях таких відомих учених, як Білинська М.М., Лехан В.М., Мезенцев К.В., Мезенцева Н.І., Підгрушний Г.П., Попченко Т.П., Слабкий Г.О., Шевченко М.В.

Вчені стверджують, що в Україні завдання розбудови ефективного кадрового забезпечення мають дві ключові проблеми: по-перше, відсутність єдиної стратегії кадрової політики в сфері охорони здоров’я, по-друге, наявність певної невідповідності офіційної звітності про якість кадрового потенціалу країни реальному стану справ. Проте не можна говорити про кадрове забезпечення, зокрема в умовах реформування у суспільстві, без проведення ґрунтовного аналізу різних його аспектів формування, проблем, можливостей для подальшої реалізації в сфері охорони здоров’я.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розвиток України як демократичної держави, трансформації в суспільстві потребують формування нових змін в усіх сферах соціального, економічного та політичного життя суспільства. Велике значення такого блага, як здоров’я, зумовлює необхідність його охорони. Забезпечення населення лікувально-профілактичною допомогою високої якості та в достатньому обсязі залежить від адекватності матеріально-технічної бази закладів охорони здоров’я, професіоналізму й кваліфікації лікарів.

Саме проведення реформ вітчизняної сфери охорони здоров'я є одним із головних пріоритетів сьогоднішньої державної політики. Адже діюча система охорони здоров'я викликає справедливі нарікання і населення, і медичного персоналу.

Реформи стали ознакою перетворень у нашій країні. Будь-яка соціальна система у своєму закономірному розвитку в певний час досягає того найвищого рівня, за якого існуючі форми і методи управління такою системою вичерпують адекватні ресурси відновлення кадрового забезпечення. Сучасні вимоги побудови держави в Україні ставлять на порядок денний багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я, що має стати ефективним організаційно-правовим управлінським механізмом проведення державної політики в охороні здоров'я.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування підходів до кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я України в умовах реформування галузі. Провести аналіз кадрового забезпечення закладів охорони в Україні за останні роки.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Важливим аспектом функціонування соціальної сфери є стан здоров'я населення країни. Цей показник відображає якість життя населення що, прямо залежить від рівня доходів, якісно характеризує трудовий потенціал країни та впливає на демографічну ситуацію. Погіршення стану здоров'я населення характеризується:

високим рівнем захворюваності. Реальна захворюваність є значно вищою за офіційну, тому що жителі сільської місцевості рідко звертаються за допомогою;

від'ємним показником природного приросту населення, практично у всіх регіонах нашої держави;

зниженням рівня кваліфікації кадрового потенціалу медичної галузі.

Збереження здоров'я нації є першочерговим пріоритетом державної соціальної політики. У цьому зв'язку важливим є посилення державного впливу на прискорення процесів модернізації охорони здоров'я з метою оптимізації мережі медичних закладів, підвищення якості медичних послуг, формування ефективної системи медичного обслуговування населення віддалених територій. Варто зазначити, що серед сучасних проблем ресурсного забезпечення цієї галузі одне з провідних місць належить саме кадровій – її вирішення сприятиме пошуку нових моделей розвитку вітчизняної медицини, своєчасному та якісному наданню цих послуг, їх доступності для усіх категорій населення, незалежно від місця проживання та матеріального статку.

Характерною особливістю державотворення в сучасній Україні є системні зміни в усіх сферах соціального, економічного та політичного життя суспільства

й держави. Реформи стали ключовою ознакою перетворень у нашій країні. Слід зазначити, що будь-яка соціальна система у своєму закономірному розвитку в певний час досягає такого рівня, за якого наявні форми й методи управління цією системою вичерпують адекватні ресурси відновлення інтелектуального та кадрового потенціалів.

Зі зміною політичної, економічної та соціальної ситуації в Україні докорінно змінилися вимоги до керівників усіх рангів не тільки у виробничій сфері, але й у соціальній. Усе більше цінуються компетенція людини, її професійна підготовка, сприйнятливість до нововведень і творчого пошуку.

Одним із потужних інструментів реформування галузі охорони здоров'я є ефективна кадрова політика. Вироблення національної політики кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я є нагальною потребою та умовою успішного запровадження реформ державного управління у цій сфері. Від наявності кадрів, їхньої фаховості насамперед залежать якість і своєчасність надання медичної допомоги [1].

Якість і доступність надання медичної допомоги населенню країни залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхнього професійного рівня. Реалізація ефективного кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я є важливим інструментом реформування медичної сфери. Складовими успіху розвитку медицини в будь-якій країні є професійна освіта, профільна наука і практична діяльність.

Медичні кадри розглядаються як стратегічний капітал держави, і 70% усіх капіталовкладень охорони здоров'я у світі спрямовується саме на кадрове забезпечення [7, с. 9].

В системі Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) України на кінець 2023 року зареєстровано 191905 штатних лікарських посад (табл. 1). Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами лікарями в цілому становить 81,7%, як і в 2022 році. Укомплектованість штатних посад лікарями (фізичними особами) в лікувально-профілактичних закладах становить 78,0% (2022 рік – 78,2%). В окремих типах закладів укомплектованість фізичними особами становить: в обласних лікарнях – 85,7%, міських лікарнях – 78,9%, ЦРЛ – 75,7%, дільничних лікарнях – 72,9%; в сільських лікарських амбулаторіях – 67,6%. Розрив між штатними лікарськими посадами і фізичними особами складає 35042, кількість посад зайнятих по сумісництву 11398, коефіцієнт сумісництва – 1,1.

Таблиця 1

Статистичні дані про лікарські кадри в Україні

Рік	Штатні лікарські посади (всього)	Забезпеченість штатними посадами (всього на 10000 осіб населення)	Зайняті лікарські посади (всього)	Число лікарів фізичних осіб	Розрив між штатними і зайнятими посадами	Розрив між штатними посадами і лікарями – фізичними особами
2022	195315	46,26	172680	159600	22635	35715
2023	191905	45,71	168261	156863	23644	35042

⇩

Рік	%, укомплектованості штатних посад з урахуванням сумісництва	%, укомплектованості штатних посад фізичними особами	Забезпеченість лікарями на 10000 осіб населення	Коефіцієнт сумісництва	Кількість посад зайнятих по сумісництву
2022	88,41	81,71	37,8	1,08	13080
2023	87,68	81,74	37,36	1,07	11398

Джерело: складено авторами за даними [5; 10; 13].

В закладах системи МОЗ на лікарських посадах працює 3,0 тис. осіб з вищою немедичною освітою, переважно в лікувально-профілактичних закладах: на посадах лікарів-лаборантів 2262, лікарів статистиків – 189, лікувальної фізкультури – 41.

Показник укомплектованості за типами закладів і за окремими спеціальностями подається в довіднику в 2-х варіантах; а саме – укомплектованість фізичними особами – лікарями, та з урахуванням спеціалістів з вищою немедичною освітою на посадах лікарів і сумісництва.

На кінець звітного 2023 року кількість вакантних посад лікарів в цілому становила 23644. В лікувально-профілактичних закладах кількість вакантних посад – 18910, у тому числі в закладах, які надають медичну допомогу переважно сільському населенню: в ЦРЛ – 4338, РЛ – 248, ДЛ – 7, СЛА – 1987.

Кількість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою на кінець 2023 року становила 344161 (табл. 2). Укомплектованість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою фізичними особами в цілому у 2023 році складає 91,1%, у 2022 році – 93,3%, в лікувально-профілактичних закладах 86,3% та у 2022 році 87,9% відповідно.

На сьогодні в закладах системи МОЗ України налічується 156863 лікаря та 313412 молодших спеціалістів з медичною освітою. Показник забезпеченості лікарями у 2023 році на 10 тисяч населення становить – 37,4%, а у 2022 році – 37,8%.

Відсоток осіб пенсійного віку серед лікарів становить у 2023 році – 24,6% або 38566 лікарів та у 2022 році – 24,5%. Кількість осіб пенсійного віку молодших спеціалістів з медичною освітою становить 39799 або 12,7% у 2023 році та у 2022 рік – 12,9% [5; 7].

Забезпеченість молодшими спеціалістами у 2023 році з медичною освітою в Україні становить 74,7 на 10 тисяч населення (2022 рік – 78,3). Співвідношення між лікарями і середніми медпрацівниками становить 1:2,5.

Кількість лікарів у лікувально-профілактичних закладах (без керівників та їх заступників, стоматологів, статистиків, методистів) в 2023 році становила 103783 лікарів або 24,7% на 10 тисяч населення у 2022 році цей показник склав 105111 лікарів або 24,9%, динаміка свідчить про зменшення лікарів у профілактичних закладах.

За даними Європейського регіонального бюро ВООЗ забезпеченість лікарями на 10 тисяч населення в Європейському регіоні становить – 32,2 (2023 рік).

Забезпеченість медичними кадрами в країнах ЄС становить 104,0 на 10 тис. населення, у т.ч. лікарями (враховуються лише лікарі-практики) – 35,2 на 10 тис. населення, медсестрами – 73,1 на 10 тис. населення [7].

Водночас, показник забезпечення населення лікарями-практиками складає 27,0 на 10 тис. населення, що є нижчим за показник в країнах ЄС [9].

В закладах охорони здоров’я активно впроваджуються засади сімейної медицини. Чисельність сімейних лікарів у 2023 році становить 14814 та у 2022 році – 14728. Із загальної кількості сімейних лікарів станом на кінець 2023 року атестовано 9238 або 62,4%.

В системі охорони здоров’я продовжувалась реорганізація мережі закладів, в основному за рахунок реорганізації дільничних та малопотужних міських лікарень в лікарські амбулаторії з подальшим введенням їх до складу Центрів первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД). Фельдшерсько-акушерські пункти вводяться в склад ЦПМСД як відокремлені структурні підрозділи. Укомплектованість сільських лікарських амбулаторій в цілому лікарями (фізичними особами) становить 67,6%, при цьому в 453 амбулаторіях жодна лікарська посада на кінець року не укомплектована основним працівником (в 2022 році – 412).

В цілому укомплектованість ФАПів молодшими спеціалістами з медичною освітою у 2023 році становить – 88,9% у 2022 рік – 90,7%. Разом з тим у 1221 ФАПі на кінець 2023 року жодна штатна посада молодшого спеціаліста з медичною освітою не укомплектована основним працівником, в 2022 році – 841 [10; 13].

Таблиця 2

Мережа і кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в Україні

Довідкова інформація	Роки		
	2021	2022	2023
Всього лікарняних закладів	1743	1714	1671
в тому числі система МОЗ	1506	1475	1416
інші міністерства та відомства	147	135	124
приватної власності	90	104	131
Заклади, які надають амбулаторно-поліклінічну допомогу	10165	10373	10502
в тому числі система МОЗ	8182	8318	8437
інші міністерства та відомства	220	207	201
приватної власності	1763	1848	1864
крім того, приватні кабінети	5046	5344	6437
Всього лікарів	186776	186178	185675
Забезпеченість на 10 тис. населення	44,0	44,1	44,2
в тому числі система МОЗ	160912	159600	156863
Забезпеченість на 10 тис. населення	37,9	37,8	37,4
Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами	82,2	81,7	81,7
в т.ч. у лікувально-профілактичних закладах	78,6	78,2	78,0
% осіб, що пройшли атестацію	68,3	68,8	68,9
% осіб, що пройшли підвищення кваліфікації	н/д	н/д	н/д
% осіб пенсійного віку	24,1	24,5	24,6
Із загальної кількості лікарів – в закладах інших міністерств та	10360	9907	9968
лікарі приватної практики	15504	16671	18844
Кількість середнього медичного персоналу всього	366756	360416	34536
Забезпеченість на 10 тис. населення	86,5	85,4	82,3
в тому числі середнього медичного персоналу система МОЗ	337703	330444	31341
Забезпеченість на 10 тис. населення	79,6	78,3	74,7
Укомплектованість штатних посад середнього медичного персоналу фізичними особами (всього)	94,6	93,3	91,1
в т.ч. в лікувально-профілактичних закладах	88,6	87,9	86,3
% атестації	71,0	71,5	72,5

Джерело: складено автором за даними [5; 10; 13].

Слабкою ланкою у сфері управління керівними кадрами залишалися кадрові служби, які не змогли налагодити ефективно діючу систему раннього відбору, особистісного та професійного розвитку, багатосторонньої підготовки резерву керівних кадрів, забезпечити їм пріоритет при висуненні на керівну посаду. Неувага до проблеми керівних кадрів найгостріше позначилася при підвищенні господарської самостійності керівників, роботі в умовах використання ринкових

механізмів. Сьогоднішня ситуація, що характеризується зниженням задоволеності населення організацією і якістю медичної допомоги, низькою задоволеністю працею медичних працівників, різким дефіцитом медичного персоналу, багато в чому обумовлена соціальними наслідками проведеної в галузі кадрової політики.

В період інтенсивних змін, що відбуваються в системі охороні здоров'я в останні десятиліття, все більш очевидною стає потреба галузі в підвищенні якості управління на всіх рівнях, що багато в чому визначається керівним складом, його професіоналізмом, умінням реагувати на виклики часу, відповідністю його професійно-ділових і особистісних якостей вимогам і уявленням менеджменту.

На сучасному етапі перед державою поставлені завдання щодо вдосконалення соціально-економічної політики в галузі охорони здоров'я. Значна диференціація регіонів держави за соціально-економічними та демографічними параметрами визначає необхідність врахування особливостей різних видів ресурсів галузі охорони здоров'я, в тому числі і кадрових, при розробці стратегії сталого розвитку галузі.

Так, зокрема кількість лікарів, які мають кваліфікаційну категорію на кінець 2023 року становила 107997 або 68,8% від загальної кількості лікарів, такий самий відсоток атестованих лікарів є і в 2022 році, проте у 2021 році він складає 68,3%, що на 0,5% нижчий від наступних років (табл. 3).

В закладах системи МОЗ станом на кінець 2023 року працює 62441 лікар вищої категорії, що становить 57,8% від усіх лікарів, у 2022 році 61629 лікарів, що на 1,7% нижче в порівнянні з 2023 роком та на 1,1% цей показник вищий за 2021 рік, що свідчить про збільшення кількості лікарів, які мають вищу категорію.

Кількість лікарів, які мають першу категорію складає 30364 (28,1%) на кінець 2023 року, 31979 (29,1%) лікарів у 2022 році та 32912 (30,0%) у 2021 році. Слід зазначити, що кількість лікарів першої категорії зменшилась за останні три роки. Проте кількість лікарів другої категорії відносно стабільна, зміни відбулися лише на 0,8% в порівнянні 2023 року з 2021 роком. Більш докладніше це можна бачити в табл. 3.

Кількість атестованих молодших спеціалістів з медичною освітою становить – 227150 або 72,5% (2021 рік – 71,5%) [10; 12].

Таблиця 3

Дані про атестацію лікарів за 2021-2023 роки

Рік	Всього лікарів	Із них мають кваліфікаційну	У тому числі:						% атестованих лікарів до загального числа лікарів
			вищу		I		II		
			абс.	%	абс.	%	абс.	%	
2021	160912	109866	60602	55,2	32912	30,0	16352	14,9	68,3
2022	159600	109776	61629	56,1	31979	29,1	16168	14,7	68,8
2023	156863	107997	62441	57,8	30364	28,1	15192	14,1	68,8

Джерело: складено автором за даними [5; 10; 13].

На належному рівні проводиться атестація медичних працівників. Продовжує залишатися актуальною проблема забезпечення лікувально-профілактичних закладів середнім медичним персоналом.

Рівень кваліфікації – складний показник в кадровому забезпеченні вітчизняної сфери охорони здоров'я, який складається як з об'єктивної (якість освіти), так і суб'єктивної складових (зацікавленості медичних працівників у підвищенні рівня своєї кваліфікації). В Україні на недостатньому рівні знаходяться обидві ці складові.

Вітчизняні та міжнародні експерти вказують на проблемні питання щодо якості кадрових ресурсів системи охорони здоров'я України, яке проявляється [6]:

збільшенням числа кваліфікованих працівників, які залишають вітчизняну сферу охорони здоров'я за рахунок міжгалузевої та трудової міграції (щорічно з України за кордон виїжджає понад 6 тис. медиків, включаючи молодший медичний персонал з медичною освітою);

недостатнім рівнем практичної підготовки молодих спеціалістів, що констатують і фахівці, і менеджери охорони здоров'я.

недосконалі механізми контролю за процесом працевлаштування випускників вищих медичних навчальних закладів, які навчались за державним замовленням, та відсутність механізму відшкодування коштів у випадку недоїзду молодих спеціалістів, що навчалися за цільовими договорами, за місцем призначення.

Основними ж чинниками ситуації, що склалася в кадровому забезпеченні сфери охорони здоров'я в Україні, є соціально-економічні умови в яких працюють медичні працівники.

Так, за даними МОЗ України, лише для покриття природної плинності щороку необхідно близько 7,7 тис. лікарів.

Стан кадрових ресурсів охорони здоров'я в Україні характеризується кількома проблемами, які необхідно враховувати при стратегічному розвитку підготовки й розподілу лікарських та середніх медичних кадрів:

1. Скорочується чисельність лікарів і середнього медичного персоналу,

2. Відзначається низька укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами: лікарі – 77,2%, середній медичний персонал – 92,7%. Особливо це стосується установ первинної медичної допомоги і окремих спеціальностей [6],

3. Спостерігається диспропорція в забезпеченості лікарями й середнім медичним персоналом у різних областях,

4. Вікова структура лікарських кадрів – несприятлива. Питома вага осіб пенсійного та передпенсійного віку становить 24,1% [6].

Крім того, знижується престиж професії медичного працівника.

Однак у перспективі, безумовно потрібно спільно з професійними асоціаціями розробляти Концепцію кадрової політики галузі охорони здоров'я, яка повинна сполучатись із введенням реальної розгалуженості галузі та введенням економічних механізмів підвищення зацікавленості медичних працівників у результатах їх роботи. Адже нині нормативно-правова база України передбачає оплату на основі посадових окладів, затверджених Кабінетом Міністрів України, і враховує лише відпрацьований час. Це, безперечно, зумовлює відсутність у медичних працівників будь-яких мотивацій до підвищення рівня якості, а у керівників медичних закладів – до збільшення обсягів послуг.

Висновки. Виходячи із вищевикладеного, можемо з упевненістю стверджувати, що в системі охорони здоров'я держави є як позитивні, так і негативні моменти. І саме ця ситуація потребує адекватного розв'язання найгострішої соціально значущої проблеми. Обговорення щодо реформування системи охорони здоров'я та її кадрового забезпечення тривають до тепер. Для покращення сформованої ситуації з кадрами в охороні здоров'я України необхідно вирішувати проблему на державному рівні. Так, зокрема розглядають і приймають законодавчі та підзаконні акти, пишуть національні та регіональні програми розвитку, окреслюють основні напрями реформування галузі, проте й досі не існує єдиної думки з приводу того, що конкретно треба робити для підвищення якості та доступності медичних послуг, зробити працю лікаря престижною і висококваліфікованою.

Перспективи подальших досліджень. Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України, пріоритетність профілактичного напряму національної системи охорони здоров'я та формування нової служби громадського здоров'я, подальшого дослідження потребує питання формування кадрового забезпечення в сфері охорони здоров'я.

Серед першочергових завдань модернізації механізмів кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я в Україні доцільно визначити посилення системи мотивацій і стимулів.

Вкрай важливою складовою удосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я в Україні в умовах європейської інтеграції є покращення якості медичних послуг шляхом не лише модернізації матеріально-технічного забезпечення галузі, але й підвищення професійного рівня персоналу.

Список використаних джерел:

1. Білинська М.М., Попченко Т.П. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Державне управління: теорія та практика*. 2006. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/e%2Djournals/DUTP/2006%2D1.

2. База даних «Здоров'я для всіх. Україна»: Офіційний сайт Центру медичної статистики МОЗ України. URL: http://medstat.gov.ua/ukr/news.html?Id=203.

3. Васюк Н.О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. *Матеріали науково-практичної конференції: «Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я»*. Київ. 2015. С. 18-23.

4. Ждан В.М. Проблема кадрової політики медичної галузі в розрізі часу. *Матеріали науково-практичної конференції: «Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я»*. Київ. 2015. С. 37-39.

5. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2023 році: статистичний збірник. Київ, 2024. 109 с.

6. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2018. 96 с.

7. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В.М. Лехан, Г.О. Слабкий, М.В. Шевченко. Київ, 2009. 50 с.

8. Мезенцева Н.І., Батиченко С.П., Мезенцев К.В. Захворюваність і здоров'я населення в Україні: суспільно-географічний вимір: монографія. Київ: ДП «Прінт Сервіс», 2018. 136 с.

9. Мезенцев К.В., Підгрушний Г.П., Мезенцева Н.І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність та поляризація: монографія. Київ: ДП «Прінт Сервіс», 2014. 132 с.

10. Статистичний щорічник України за 2023 році: статистичний бюлетень. Київ, 2024. 541 с.

11. Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги: статистичний збірник. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Самооцінка%20населенням%20України%20стану%20

здоров%27я%20та%20рівня%20доступності%20окремих%20видів%20медичної%20допомоги.pdf.

12. Реформа медичного обслуговування. URL: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms_reform/.

13. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: http://medstat.gov.ua/.

Oleksii HUTSALIUK
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Activities,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-6541-4912
alex-g.88@ukr.net

Iuliia BONDAR
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship,
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-2269-6208
cooperjulia@ukr.net

Ihor PRIKHODKO
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Management of Financial and Economic Security,
Dnipro State Agrarian and Economic University,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-8630-2568
prihodko_igor@ukr.net

Vitalii SEMENKO
Postgraduate,
Dnipro State Agrarian and Economic University,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0002-7592-864X
vitalii.alexandrovich.semenko@gmail.com

ANALYSIS OF THE STATE OF HUMAN RESOURCES IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE DURING THE REFORM PERIOD

Abstract. *The article discusses the problems of staffing the healthcare sector in Ukraine, since today it is growing due to the need for sustainable work of the healthcare system, namely the provision of qualified personnel and the availability of personnel, their qualifications and distribution, motivation, working conditions, remuneration, social wellbeing, financially, technical and technological support of the labor process determine the appropriate level of medical care to the population.*

It is noted that the implementation of effective staffing in the healthcare system is an important tool for reforming the medical sphere. It was established that the quality and availability of medical care for the population of the country depends on the level of provision of health care facilities with medical workers and their professional level.

Keywords: *providing staff, health care, medical assistance, medical staff, network of medical institutions, regular staff, attestation of doctors.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-002

УДК 334.012.34
JEL M12, J28, L20

Гунель Матлаб кизи ЗУБАРЄВА
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0003-4000-3882
rustamova.hunel421@vu.cdu.edu.ua

СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ НАУКОВИЙ ПОГЛЯД

Анотація. *В статті досліджено концепцію кадрової безпеки суб'єктів господарювання в умовах сучасних викликів, включаючи військовий стан, економічну нестабільність та цифрову трансформацію. Розглянуто роль кадрової безпеки як складової системи управління персоналом, яка забезпечує стійкість підприємств до внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищення конкурентоспроможності та стратегічний розвиток. Визначено, що ключовими аспектами кадрової безпеки є збереження людського капіталу, запобігання плинності кадрів, захист конфіденційної інформації та формування етичної корпоративної культури.*

У статті акцентується увага на значенні міжнародного досвіду для розвитку кадрової безпеки українських підприємств. На основі аналізу наукових публікацій зарубіжних дослідників, проіндексованих у базі Scopus, сформульовано сучасні підходи до управління кадровою безпекою. Визначено, що зниження ризиків, пов'язаних із людським фактором, досягається через створення комфортного робочого середовища, підтримку психологічного здоров'я працівників, запровадження мотиваційних інструментів і забезпечення професійного розвитку. Особливу увагу приділено впливу когнітивної та емоційної безпеки на продуктивність праці й лояльність персоналу.

Автори наголошують на необхідності адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій, що передбачає інтеграцію інноваційних методів збереження талановитих працівників, формування лояльності до підприємства та впровадження стратегій безперервного навчання. Визначено, що інструменти

кадрової безпеки мають включати управління талантами, гнучкість у побудові робочих процесів і створення сприятливого середовища для зростання інноваційного потенціалу працівників.

Підкреслено, що забезпечення кадрової безпеки є пріоритетним завданням для українських суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення. Орієнтація на ефективні моделі управління персоналом сприятиме підвищенню стійкості підприємств, зростанню їхньої конкурентоспроможності та формуванню сталого економічного розвитку. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на розробці адаптованих механізмів реалізації кадрової безпеки, що враховують передовий міжнародний та український досвід.

Ключові слова: *персонал, безпека, мотивація, навчання, прийняття на роботу, суб'єкт господарювання, управління, результативність.*

Постановка проблеми. За часів війни українські суб'єкти господарювання, які тривалий час працюють в надскладних умовах, зіткнулися ще з однією проблемою, пов'язаною з суттєвою кадровою нехваткою. Причому першочергово проблема пов'язана зі складністю знайти на ринку та забезпечити виробничо-господарську діяльність висококваліфікованими та компетентними працівниками, від яких здебільшого і залежить інноваційність рішень й ефективність діяльності, а, отже, і ймовірність досягнення підприємством конкурентоспроможності на ринку. Разом із тим, суб'єкти МСБ та великі підприємства відчувають також і дефіцит представників виробничих професій. За таких умов, щоб зберегти можливості для функціонування та стратегічного розвитку підприємства, вищому менеджменту суб'єктів господарювання слід змінити вектор у реалізації прийнятої стратегії управління персоналом таким чином, щоб на даному етапі суттєву увагу приділити кадровій безпеці. Впровадження таких змін має допомогти максимально зберегти трудовий потенціал суб'єктів господарювання країни і забезпечити умови для їх інноваційного розвитку та нагромадження людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика кадрової безпеки на мікрорівні в працях українських науковців з'явилася відносно недавно, десь в першому десятиріччі XXI ст., і вже встигла набрати доволі потужних обсягів досліджень. У цьому напрями протягом останніх двох років займалися дослідженнями Ю. Бондар, В. Гарбар, І. Грунт, О. Гуцалюк, Л. Васильченко, А. Дивенець, Д. Дячков О. Захарова, Н. Зачосова, Р. Кіндратів, С. Коваль, В. Козак, О. Красняк, І. Лядський, А. Стовба, В. Ткаченко, В. Томарева-Патлахова, Я. Федосова, О. Шаповал, О. Шоробура, Т. Ярмус [1-11]. При цьому дослідження торкалися таких аспектів кадрової безпеки, як: виокремлення місця кадрової

безпеки в загальній економічній безпеці підприємства; конкретизація сутності, складових та інструментів забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства; деталізація кадрових ризиків як суттєвих загроз для існування підприємства та обґрунтування на цьому підґрунті доцільності реалізації процедур кадрової безпеки; визначення особливостей реалізації процедур кадрової безпеки в межах інноваційно орієнтованого підприємства; використання інструменту управління командами як умови забезпечення кадрової безпеки; оцінка впливу результативності управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на соціально-економічний розвиток регіону тощо. Не зважаючи на досить потужний фронт наукових досліджень обраної тематики, більшість висновків робиться науковцями виходячи з аналізу практичних кейсів щодо управління персоналом в межах функціонування українських підприємств, або теоретико-методологічного доробку української наукової школи щодо різних аспектів управління персоналом на рівні суб'єктів господарювання. Разом з тим,

Формулювання цілей. Метою дослідження обрано конкретизацію складових кадрової безпеки суб'єктів господарювання України, спираючись на результати останніх наукових досліджень провідних зарубіжних науковців в цій сфері. До основних завдань дослідження віднесено: визначення сутності та узагальнених складових кадрової безпеки суб'єкта господарювання; встановлення тих пріоритетних аспектів кадрової безпеки бізнесу, які розглядаються сьогодні в різних країнах світу як першочергові і тому мають бути врахованими і в українських реаліях при формуванні стратегії кадрової безпеки підприємства.

Результати досліджень. Управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання є відносно новим напрямом загальної внутрішньої системи управління персоналом і необхідність його виділення в окрему сферу пов'язана з тим, що останнім часом суттєво підвищилася ймовірність настання різного роду ризиків кадрового та не кадрового характеру, які суттєвим чином впливають на спроможність підприємства здійснювати власну виробничо-господарську діяльність, реалізовувати інноваційні проєкти, забезпечувати й з часом підвищувати конкурентоспроможність продукції на регіональному, національному або міжнародному ринках. У загальному вигляді мету кадрової безпеки суб'єкта господарювання можна визначити як систему конкретних дій і зусиль керівництва, спрямованих на недопущення всередину підприємства чи організації в якості працівників осіб, які не відповідають морально-етичним нормам, закріпленим у внутрішній корпоративній культурі, і несуть загрозу теперішньому та/або майбутньому існуванню підприємства й реалізація заходів, спрямованих на унеможливлення втрати людського капіталу взагалі та, перш за все, найбільш цінних, перспективних й компетентних працівників, на яких

базуються перспективи стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Завдяки реалізації проголошеної мети кадрова безпека дозволяє забезпечити стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищити ефективність роботи персоналу, захистити інформаційні ресурси і бази даних, зміцнити репутацію суб'єкта господарювання на ринку. В сучасних умовах, коли ризики, пов'язані з людським фактором, постійно зростають, управління кадровою безпекою стає стратегічним пріоритетом для успішного функціонування бізнесу будь-якого виду економічної діяльності. Це відбувається через те, що кадрова безпека забезпечує злагоджену роботу персоналу, що позитивно впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку, а захищеність від втрати ключових фахівців або конкурентних знань та цінної інформації сприяє довгостроковій стабільності бізнесу й можливості досягнення стратегічних цілей.

Отже, в межах загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання мають бути створеними дієві процедури кадрової безпеки, які, в першу чергу, допоможуть запобігти таким ризикам, як витік конфіденційної інформації, конфлікти інтересів, шахрайство та корупційні дії працівників, що набуває особливої актуальності за сучасних умов військового стану та поступового переходу на принципи цифровізації, коли доступ до інформації, даних та систем управління представників ділового середовища країни стає все простішим для сторонніх осіб і може бути використаним проти них з різними цілями. Важливо також здійснити заходи в межах цифрової безпеки виробничо-господарської діяльності через процедури кіберзахисту, чого можливо досягти шляхом цілеспрямованого тематичного навчання працівників, моніторингу доступу до корпоративних систем управління і важливих баз даних, запобігання внутрішнім кібератакам тощо. Крім того, неетична поведінка працівників на робочому місті або конфлікти у колективі можуть негативно вплинути на репутацію суб'єкта господарювання та суттєво знизити бренд роботодавця на ринку праці. Управління кадровою безпекою в межах загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання дозволяє мінімізувати такі ризики через створення етичної корпоративної культури та запровадження ефективної системи мотивації.

В кризових умовах, які супроводжують розвиток економіки України майже весь період часу її незалежності, дуже важливим є не лише успішний пошук кандидатів на посади, які дозволять підтримувати високий техніко-технологічний та інноваційний рівень виробництва, а й зберегти власний висококваліфікований персонал. Дійсно, глобалізація, війна, пандемія, економічні кризи та трудова міграція населення створюють додаткові виклики

для кадрової безпеки представників ділового середовища країни. Тому суб'єкти господарювання мають навчитися зберігати ключових працівників і швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Доцільність таких дій пов'язана із тим, що високий рівень плинності кадрів призводить до втрат корпоративного знання, зниження продуктивності та значних витрат на навчання нових співробітників, що важко реалізовувати в умовах суттєвого обмеження фінансових ресурсів у суб'єктів господарювання та кадрового дефіциту на ринку праці майже всіх регіонів країни. За таких умов ефективно побудована система управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання дозволить знижувати ризики плинності кадрів та утримувати таланти всередині підприємства. Системне управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання буде сприяти створенню позитивного морально психологічного клімату в колективі, де працівники будуть почуватися захищеними та мотивованими, що дозволить суттєво знизити ризик ймовірних конфліктів і демотивації високопрофесійних та талановитих працівників. Саме тому будь-які сучасні дослідження в сфері кадрової безпеки бізнесу слід розглядати як підґрунтя для створення дієвих механізмів нагромадження людського капіталу, зростання інноваційного потенціалу та підвищення ефективності процедур управління персоналом українських суб'єктів господарювання.

Детальне дослідження наукових праць, опублікованих науковцями з різних країн світу в 2024 р. у наукових виданнях, проіндексованих в наукометричній базі Scopus, дозволило дійти думки, що описана проблематика не є характерною і актуальною виключно для українських суб'єктів господарювання – ця проблематика має загальний характер і викликає стурбованість дослідників різних країн світу від Європи та Америки і до Азії. Науковці ведуть активні пошуки інструментів, методів та підходів, які б з різних боків дозволили б підвищити кадрову стійкість бізнесу в умовах підвищеного ризику та конкуренції. Вивчення результатів цих досліджень має дозволити розширити межі поглядів менеджерів з персоналу українських суб'єктів господарювання на проблематику власної кадрової безпеки та на цьому підґрунті сформувати нові дієві підходи до підвищення результативності управління персоналом та зростання на цій основі конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Більшість проаналізованих нами досліджень за тематикою носять суто галузевий характер (медична сфера, туристичний та готельний бізнес, будівельні компанії, сектор управління, захисту, освіти тощо), проте висновки, які роблять автори можуть бути поширеними на всі без виключення види економічної діяльності, так як у фокусі уваги лежить людина з її знаннями, вміннями, навичками, інтелектом, бажанням працювати і розвиватися, особливостями характеру, життєвими умовами, мріями і прагненнями та іншими

індивідуальними особливостями.

Враховуючи той факт, що на сьогодні процеси цифровізації та роботизації ще не зазнали масового характеру, тобто людина залишається основним інтелектуальним джерелом, ресурсом та капіталом підприємства, можемо констатувати, що висновки, отримані в таких галузевих дослідженнях, являються універсальними для застосування на підприємствах різних галузей та сфер діяльності.

Отже, у дослідженні, проведеному австралійсько-китайським науковим колективом під керівництвом R. Dong, обґрунтовується твердження про те, що створення на підприємстві комфортного робочого середовища, чого можливо досягти через усунення психосоціальних небезпек, є умовою психологічного здоров'я та добробуту співробітників, стійкості й стабільності діяльності підприємства [12].

Науковці A. Aman-Ullah, A. Ali, A. Ariza-Montes та ін. акцентують увагу на тому, що використання неетичних й агресивних форм спілкування, знущання та насильства на робочому місті являються прямим фактором підвищення рівня плинності кадрів на підприємстві [13].

Додатково ці та інші автори, на підставі аналізу потужного статистичного матеріалу, доводять дієвість власної гіпотези про те, що різні форми насильства та агресії на робочому місті, відносно яких керівництво не робить жодних зусиль щодо запобігання та подолання, являються причиною швидкого професійного вигорання працівників, що також може підвищити рівень та тенденції вивільнення фахівців з підприємства [13; 14].

N. Ribeiro, D. Gomes, G. Gomes та ін. повністю підтримують висновки попереднього дослідження та доводять необхідність впровадження етичних принципів на робочому місці, що має сприяти створенню дієвої організаційної культури за людиноцентристським принципом [15].

У цьому контексті M. Faheem, S. Ahmad та H. Tayyab наголошують на тому, що запровадження на підприємстві інструментів, які зможуть ефективно контролювати стрес, будуть емоційно та психологічно підтримувати працівників, що дозволить суттєвим чином змінити рівень прив'язаності членів трудового колективу до роботи та їх лояльності до підприємства [16].

Практика застосування різних інструментів управління персоналом, які дозволили дієво підтримати мотивацію працівників зарубіжних підприємств під час пандемії COVID-19 повністю підтверджує цей висновок [17].

При цьому, для того, щоб пришвидшити стратегічний розвиток підприємства, основну увагу тут слід приділити, в першу чергу, підвищенню рівня прив'язаності та лояльності талантів на підприємстві, що підтверджується

висновками, отриманими в дослідженні R. Chaudhuri, B. Grandhi, D. Vrontis та ін. [18].

Автори стверджують, що інноваційність і гнучкість талановитих працівників і лідерів є критично важливими для виживання суб'єкта господарювання під час будь-якої кризи, за будь-яких турбулентних умов.

L. Silva, M. Pessina та M. Castro за результатами проведеного дослідження зробили висновок про те, що забезпечити відданість персоналу підприємству можливо через управління різноманітністю й полівалентністю праці завдяки пошуку тих зон відповідальності, які будуть цікавими для працівника й одночасно будуть охоплювати його професійні компетентності (наявні та потенційні), що дозволить підвищити рівень продуктивності та зацікавленості людини до роботи, сформує відданість фахівця підприємству та, на цьому підґрунті, відбудеться закріплення працівника в трудовому колективі на певний період часу [19].

Z. Chen та Z. Tang у своєму дослідженні доводять, що підвищення рівня відданості працівника підприємству є суттєвим чинником зменшення приховування ним нагромаджених за часи роботи і навчання професійних знань, що дозволить посилити обмін знаннями між працівниками, щоб покращити здатність підприємства управляти знаннями та забезпечити на їх основі власні конкурентні переваги [20].

M. Yasami, K. Phetvaroon, M. Dewan та ін. наголошують на необхідності врахування ще одного аспекту кадрового ризику, пов'язаного з відчуттям незахищеності роботи у працівників [21]. Автори на підставі аналізу численних результатів анкетування респондентів прийшли до висновку, що відчуття незахищеності на робочому місті та нестабільність роботи зменшують залученість працівника до роботи та призводять до психологічної відстороненості, тим самим суттєво скорочуючи продуктивність та інноваційність праці. Виходом з ситуації має стати посилена увага менеджерів з персоналу на талантах, спрямування зусиль на створення комфортного фізичного та морально-психологічного середовища для їх ефективної роботи та підтримки професійного ентузіазму.

Ці висновки були підтвердженні і результатами іншого дослідження, виконаного H. Huang, Z. Cai, W. Zhao та ін. [22]. Автори ґрунтовно доводять, що когнітивна та емоційна незахищеність працівників на робочому місті, а також низький рівень або повна відсутність організаційної підтримки являються прямим фактором підвищення рівня плинності працівників на підприємстві. При цьому J. Park, Y. Feng, S. Jeong наголошують на тому, що основну увагу слід приділити скороченню рівня плинності талановитих випускників коледжів і університетів, які працевлаштувалися на підприємство [23].

З цією метою автори пропонують сконцентрувати увагу менеджерів по персоналу та керівництва підприємства на створенні безпечних умов праці й здійснити пошук дієвих інструментів, які б дозволили підвищити рівень задоволеності працею молодих талановитих фахівців. І саме для таких працівників, на думку Y. Geng, X. Jiang, Y. Yan та ін., важливо забезпечити на рівні підприємства баланс між роботою та сім'єю, що дозволить підтримувати рівень народжуваності в регіоні та одночасно стане фактором утримання талантів на підприємстві, максимізує їх продуктивну віддачу та буде стимулювати генерування інноваційних рішень [24].

D. Kafetzopoulos наголошує на важливості застосування мотиваційного важеля у збереженні кадрового потенціалу підприємства [25].

Науковець визначає мотивацію до роботи як ієрархічний набір критеріїв, які повинні бути виконані або задоволені керівництвом підприємства для того, щоб ключовий працівник (талант) залишився працювати на підприємстві. У цьому контексті E. Kim та S. Park звертають увагу на такому важливому аспекті збереження кадрового потенціалу в межах кадрової безпеки підприємства, як змістовність виконуваних професійних функцій [26].

У дослідженні обґрунтовано висновки щодо того, що існує тісний зв'язок між змістом роботи, залученням працівників й кар'єрним зростанням в межах даного підприємства. D. Palaščáková, I. Liadskyi та D. Diachkov визначають одним з дієвих чинників закріплення талантів на підприємстві та спонукання їх до інноваційної праці процедури навчання протягом життя, які мають забезпечити менеджери по персоналу [27].

За результатами дослідження було встановлено, що підвищення рівня компетентності співробітників позитивно впливає на їх лояльність до корпоративної культури, підвищуючи тим самим кадрову безпеку підприємства. Автори наголошують також на тому, що прагнення до саморозвитку є важливою умовою підвищення соціального інтелекту особистості, що одночасно виступає умовою нагромадження корпоративних знань та розширення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

U. Yadav, S. Vyas, Kanchan та ін. у своєму дослідженні емпірично довели, що досягти підвищення ефективності бізнесу можливо завдяки реалізації цілої системи різнорідних інструментів, найбільш важливими з яких виступають технології управління талантами, інноваційні рішення та підприємницьке лідерство [28].

Отже, проведений аналіз змісту останніх зарубіжних наукових праць за тематикою нашого дослідження дозволило дійти таких висновків. По-перше, було підтверджено актуальність й важливість запровадження на рівні

підприємства різних аспектів кадрової безпеки, що має стати умовою підвищення рівня його стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, а, отже, і зростання у часі конкурентоспроможності на ринку. По-друге, зарубіжні науковці акцентують увагу на таких важливих складових, інструментах та аспектах кадрової безпеки суб'єкта господарювання:

з метою запобігання прийняття на підприємство небажаних осіб, поведінка яких може нести загрозу діяльності підприємства:

формування на підприємстві комфортного робочого середовища через усунення ймовірності настання психосоціальних небезпек для працівників, дієвого запобігання використання неетичних й агресивних форм спілкування, знущання та насильства на робочому місті;

з метою скорочення рівня плинності кадрів та запобігання професійного вигорання працівників:

формування на підприємстві комфортного робочого середовища через усунення ймовірності настання психосоціальних небезпек для працівників, дієвого запобігання використання неетичних й агресивних форм спілкування, знущання та насильства на робочому місті;

створення дієвої організаційної культури за людиноцентристським принципом;

запровадження на підприємстві інструментів, які зможуть ефективно контролювати стрес, будуть емоційно та психологічно підтримувати працівників;

запобігання когнітивної та емоційної незахищеності працівників на робочому місті, забезпечення дієвої організаційної підтримки працівників;

створення безпечних умов праці й пошук дієвих інструментів, які б дозволили підвищити рівень задоволеності працею у молодих талановитих фахівців;

застосування мотиваційного важеля через розробку ієрархічного набору критеріїв, які повинні бути виконані або задоволені керівництвом підприємства для того, щоб талант залишився працювати на підприємстві;

підвищення рівня залученості, прив'язаності та лояльності до підприємства талановитих працівників, зменшення приховування ними нагромаджених за часи роботи і навчання професійних знань:

застосування різних інструментів управління персоналом, які спрямовані на дієву підтримку високого рівня мотивації працівників на досягнення у власній професійній діяльності в межах даного підприємства;

створення умов для інноваційності та професійної гнучкості талановитих працівників і лідерів;

управління різноманітністю й полівалентністю праці завдяки пошуку тих

зон відповідальності, які будуть цікавими для працівника й одночасно будуть охоплювати його професійні компетентності, як наявні, так і потенційні;

посилення уваги менеджерів з персоналу до талантів, спрямування зусиль на створення комфортного фізичного та морально-психологічного середовища для їх ефективної роботи та підтримки професійного ентузіазму;

забезпечення для кожного працівника на рівні підприємства балансу між роботою та сім'єю завдяки використання індивідуального підходу;

забезпечення змістовності виконуваних професійних функцій працівниками, що забезпечить їх зацікавленість та залученість;

створення справедливих умов для кар'єрного зростання працівника;

запровадження процедури навчання персоналу протягом життя;

впровадження в систему управління персоналом технологій управління талантами, інструментів стимулювання інноваційних рішень та підприємницького лідерства.

Всі перелічені складові не є новими і звичайно мають місце в практиках управління персоналом українських суб'єктів господарювання. Разом з тим, для того, щоб забезпечити дієвість процедур кадрової безпеки менеджери по персоналу мають звернути особливу увагу на обґрунтовані зарубіжними науковцями аспекти, щоб отримати можливості більш швидкого та результативного відновлення трудового потенціалу українських підприємств в повоєнний період.

Висновки. Через військову агресію сусідньої країни, для України будь-які питання та аспекти безпеки сьогодні виявляються пріоритетними, так як мають створити умови для збереження на будь-якому рівні нагромадженого потенціалу і не допустити реалізації жодних негативних сценаріїв, впливів та проявів, які йдуть як ззовні, так і з середини. У цьому контексті кадрова безпека виступає на перший план серед всіх інших складових загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання, так як одночасно дозволяє вирішити два важливих для стратегічного розвитку підприємства проблемних питання – по-перше, не допустити всередину трудового колективу осіб, що за певним набором критеріїв не відповідають сформованим в колективі морально-етичним нормам, по-друге, не допустити звільнення ключових для стратегічного інноваційного розвитку суб'єкта господарювання працівників. Для того, щоб забезпечити суб'єкти господарювання дієвим портфелем інструментів вирішення означених проблемних питань, нами було здійснено дослідження актуальних зарубіжних практик, опис яких представлено в якості результатів наукових досліджень, опублікованих цього року в наукометричній базі Scopus. Орієнтація програм кадрової безпеки суб'єктів господарювання на реалізацію описаних в зарубіжних

виданнях підходів дозволить прискорити процеси оздоровлення українських підприємств в повоєнний період.

Подальші дослідження в обраній тематиці мають бути спрямованими на обґрунтування механізму реалізації кадрової безпеки на рівні українських суб'єктів господарювання, який би враховував весь нагромаджений в українському та зарубіжному науковому полі передовий теоретичний та практичний досвід.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 83-102.
2. Захарова О.В., Васильченко Л.С. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 43-51.
3. Зачосова Н.В. Управління командами наукових проєктів у реаліях воєнного часу: аспекти забезпечення кадрової безпеки. *Випробування та сертифікація*. 2024. №1. С. 96-101.
4. Зачосова Н.В., Козак В.В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 35-39.
5. Красняк О.П., Гарбар В.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №9. С. 84-93.
6. Лядський І.К., Дячков Д.В. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 109-119.
7. Ткаченко В.І., Дивенець А.С., Федосова Я.А., Грунт І.С., Стовба А.О. Кадрова безпека інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2023. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65.
8. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.
9. Ярмус Т.Б., Шоробура О.І., Коваль С.М., Кіндратів Р.В. Кадрова

безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 11 (1). С. 165-174.

10. Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2 (49), 135-147.

11. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubarieva H., Svishchenko H. Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* Вип. 65. 2022. С. 4-15.

12. Dong R. K., Li X., Hernan "Banjo" Roxas. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*. 2024. Vol. 91. Pp. 1-19.

13. Aman-Ullah A., Ali A., Ariza-Montes A., та ін. Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: a mediation study through job burnout. *Kybernetes*. 2023. Vol. 53, № 12. С. 5061-5080.

14. Li Y., You H., Oh S. A study on the structural relationship between emotional labor, job burnout, and turnover intention among office workers in Korea: the moderated mediating effect of leader-member exchange. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12. № 1. Pp. 54.

15. Ribeiro N., Gomes D., Gomes G. P., та ін. Workplace bullying, burnout and turnover intentions among Portuguese employees. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32, № 10. Pp. 2339-2356.

16. Faheem M.A., Ahmad S., Tayyab H. Prosocial behavior and work reattachment in healthcare: the mediating and moderating influence of mindfulness and awe. *Evidence-based HRM*. 2024. Vol. 12. № 4. Pp. 908-927.

17. Dubey N., Bomzon S. D., Murti A. B., та ін. Soft HRM bundles: a potential toolkit for future crisis management. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32. № 9. Pp. 2093-2115.

18. Chaudhuri R., Grandhi B., Vrontis D., та ін. Assessing the significance of employee flexibility and organization policy for survival of organizations during turbulent conditions. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023. Vol. 32. № 9. Pp. 2026-2051.

19. Silva L.P. da, Pessina M.E.H., Castro M.A.R. Diversity management and organizational performance: Mediation and moderation of commitment, person-job fit and empowerment. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*. 2024. Vol. 26. № 4. С.

1-18.

20. Chen Z., Tang Z. The effect of caring ethical climate on employees' knowledge-hiding behavior: evidence from Chinese construction firms. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. № 1. Pp. 318.

21. Yasami M., Phetvaroon K., Dewan M., та ін. Does employee resilience work? The effects of job insecurity on psychological withdrawal behavior and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024. Vol. 7. № 5. Pp. 2862-2882.

22. Huang H., Cai Z., Zhao W., та ін. Experience layoffs, work engagement and the buffering effect of POS: a psychological contract perspective. *Personnel Review*. 2024. Vol. 53. № 9. Pp. 2257-2272.

23. Park, J., Feng, Y., Jeong, S. P. Developing an advanced prediction model for new employee turnover intention utilizing machine learning techniques. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. № 1. Pp. 1221.

24. Geng Y., Jiang X., Yan Y., та ін. Toward sustainability: mechanism between work–family balance and fertility intention with decent work as the mediating role. *Humanities and Social Sciences Communications.* 2024. Vol. 11. № 1. Pp. 1279.

25. Kafetzopoulos D. The motivation of employees and their intention to work in the Greek tourism sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024. Vol. 73. № 10. Pp. 3278-3299.

26. Kim E.J., Park S. Linking work meaningfulness, engagement and job crafting to career commitment. *Baltic Journal of Management*. 2024. Vol. 19. № 5. Pp. 601-621.

27. Palaščáková D., Liadskyi I., Diachkov D. 7BSocial Intelligence Management in the Context of Promoting Professional Self-Education: Gender Aspects. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*. 2024. Vol. 2024. № 3-4. Pp. 160-179.

28. Yadav U.S., Vyas S., Kanchan та ін. Impact of entrepreneurial leadership, Social media, digital technology, Entrepreneurial orientation and innovation on business performance in the handicraft sector: Talent management as mediating construct. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. № 1. Pp. 72.

Hunel ZUBARIEVA
Postgraduate,
Cherkasy National University
named after Bohdan Khmelnytskyi,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-4000-3882
rustamova.hunel421@vu.cdu.edu.ua

COMPONENT PERSONNEL SECURITY OF THE BUSINESS ENTITY: FOREIGN SCIENTIFIC VIEW

Abstract. *The article explores the concept of personnel security for economic entities in the context of modern challenges, including martial law, economic instability, and digital transformation. It examines the role of personnel security as a component of human resource management systems, ensuring organizational resilience against internal and external threats, enhancing competitiveness, and fostering strategic development. Key aspects of personnel security are identified, including the preservation of human capital, prevention of employee turnover, protection of confidential information, and the formation of an ethical corporate culture.*

The study emphasizes the importance of international experience in developing personnel security for Ukrainian enterprises. Based on an analysis of academic publications by foreign researchers indexed in the Scopus database, modern approaches to personnel security management are formulated. It is determined that mitigating risks associated with the human factor is achieved through the creation of a comfortable work environment, psychological well-being support, implementation of motivational tools, and professional development. Particular attention is paid to the impact of cognitive and emotional security on employee productivity and loyalty.

The authors highlight the necessity of adapting international practices to Ukrainian realities, which entails integrating innovative methods for retaining talented employees, fostering organizational loyalty, and implementing continuous learning strategies. It is established that personnel security tools should include talent management, flexibility in organizational processes, and the creation of an environment conducive to the growth of employees' innovative potential.

The conclusions emphasize that ensuring personnel security is a priority for Ukrainian economic entities in the context of post-war recovery. Adopting effective human resource management models will enhance enterprise resilience, boost competitiveness, and contribute to sustainable economic development. Future research should focus on developing tailored mechanisms for personnel security implementation that incorporate advanced international and Ukrainian practices.

Keywords: *personnel, security, motivation, training, hiring, business entity, management, performance.*

OI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-003

УДК 316.422:378 (477) (045)
JEL I21, I23, O0

Тетяна Петрівна ЛОЗОВА
кандидат економічних наук, доцент,
науковий співробітник відділу
інтеграції науки, освіти та бізнесу,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-
екологічних досліджень НАН України»,
м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0002-4896-1930
ua.lozovaya@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОСТІ

Анотація. *У статті проаналізовано трансформаційні зміни в системі вищої освіти України, на основі яких проведено порівняльну характеристику відмінностей освітнього процесу минулого та сьогодення. Вищезазначене дозволило здійснити порівняльну характеристику традиційної та інноваційної системи освіти за такими критеріями як: ціль, організація навчального процесу, студент, викладач, форма подання матеріалу, застосування знань, переважні форми навчання, оцінювання знань, технології в навчанні, зворотній зв'язок, академічна доброчесність, формування компетенцій, підготовка до реальних викликів та доступ до освіти.*

Ключові слова: *трансформаційні зміни, інноваційний підхід, інноваційна система освіти, вища освіта, освітній процес, компетентності,заклад вищої освіти, здобувач освіти, викладач.*

Постановка проблеми та її зв’язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасні глобалізаційні та технологічні виклики створюють нові вимоги до системи вищої освіти України, що обумовлює необхідність її трансформаційних змін у інноваційному напрямку. Традиційні підходи до організації навчального процесу, змісту освітніх програм та управління закладами вищої освіти втрачають свою актуальність у світі, де ключовими стають знання, цифрові технології та здатність до адаптації в умовах

постійних змін. Проте, українська система вищої освіти стикається з низкою проблем, які уповільнюють цей процес.

Серед основних викликів – недостатній рівень інтеграції інноваційних технологій у навчальний процес, невідповідність освітніх програм потребам ринку праці, низький рівень міжнародної конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, а також слабка взаємодія між освітою, наукою та бізнесом. До того ж, фінансова нестабільність, пов'язана з економічними труднощами та обмеженим фінансуванням освітньої сфери, ускладнює можливість впровадження інноваційних підходів.

Особливу увагу привертає питання інноваційності вищої освіти. Хоча пандемія COVID-19 стала каталізатором для впровадження дистанційного навчання, що виявило низку структурних та організаційних проблем, зокрема, відсутність належної технічної бази, низький рівень цифрової грамотності викладачів і студентів, а також недосконаліть законодавчого регулювання цієї сфери.

У цьому контексті важливо визначити шляхи, які забезпечать трансформацію вищої освіти в Україні на засадах інноваційності, які передбачають розробку нових підходів до організації навчального процесу, використання сучасних технологій, удосконалення освітніх програм, підвищення взаємодії між навчальними закладами, дослідницькими інститутами та бізнесом. Вирішення цих завдань сприятиме підвищенню якості освіти, підготовці фахівців, здатних відповідати на сучасні виклики, та інтеграції України у глобальний освітній простір.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Вагомий внесок у дослідження економічних аспектів розвитку вищої освіти в Україні зробили такі видатні науковці, як В. Базелевич, В. Геєць, І. Грищенко, М. Єрмошенко, Т. Оболенська, В. Пономаренко, І. Тимошенков, Л. Федулова та ін. У той же час, аналіз світових тенденцій у системі вищої освіти здійснювали зарубіжні дослідники, серед яких Г. Беккер, П. Друкер, Дж. М. Кейнс, Б. Кларк, К. Поланьї, А. Сміт, Е. Тоффлер, Ф. Фукуяма, Й. Шумпетер та ін.

Огляд наукових праць свідчить, що значна увага приділяється розробці стратегій розвитку вищої освіти. Проте інноваційні аспекти цієї сфери, зокрема, розгляд освіти як процесу створення інноваційних продуктів і дослідження сучасних тенденцій, залишаються недостатньо висвітленими в спеціалізованих джерелах. Тому дослідження цієї теми, з урахуванням специфіки економічного середовища України, є актуальним і необхідним завданням, що і визначило вибір тематики, мету та ключові завдання дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Трансформаційні зміни у системі вищої освіти України, спрямовані на

підвищення її інноваційності, є одним із ключових напрямів модернізації освітньої галузі. Однак, попри значні зусилля, спрямовані на реформування системи, існує низка невирішених проблем, які стримують реалізацію її повного потенціалу в умовах сучасного глобалізованого світу.

Перш за все, залишається недостатньо дослідженою проблема ефективного інтегрування інноваційних технологій у навчальний процес, зокрема, в умовах обмеженого фінансування та нерівномірного доступу до технологічних ресурсів у різних регіонах країни. Незважаючи на зростання популярності цифрових інструментів і дистанційного навчання, відсутність чіткої стратегії їхнього впровадження обмежує їхній вплив на якість освітніх послуг.

Іншим важливим аспектом є низький рівень співпраці між закладами вищої освіти, бізнесом та науковими установами, що стримує розробку та впровадження інноваційних освітніх програм. Відсутність системного підходу до інтеграції освіти, науки та виробництва призводить до розриву між знаннями, які надають навчальні заклади, і реальними потребами ринку праці.

Також недостатньо опрацьованою залишається проблема міжнародної інтеграції української вищої освіти в глобальний освітній простір. Незважаючи на участь у Болонському процесі, рівень мобільності здобувачів освіти і викладачів, а також взаємодія з іноземними закладами освіти залишаються недостатніми. Це обмежує обмін знаннями, доступ до передових методик і технологій навчання, а також впливає на конкурентоспроможність випускників українських закладів вищої освіти.

Окрім того, питання фінансової автономії та академічної свободи ЗВО, які є основою інноваційного розвитку, потребують подальшого дослідження. Недостатня самостійність у прийнятті рішень обмежує можливості закладів вищої освіти для швидкого реагування на виклики сучасного світу та створення інноваційного середовища.

Таким чином, вирішення вказаних проблем вимагає подальших досліджень і практичних розробок, спрямованих на створення цілісної стратегії розвитку інноваційної складової вищої освіти в Україні. Тільки комплексний підхід дозволить забезпечити відповідність освітньої системи сучасним вимогам і зробити її ключовим драйвером економічного та соціального розвитку країни.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування трансформаційних змін у вищій освіті України в контексті інноваційності.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України доцільно розглядати в хронології за такими датами (рис. 1 та 2):

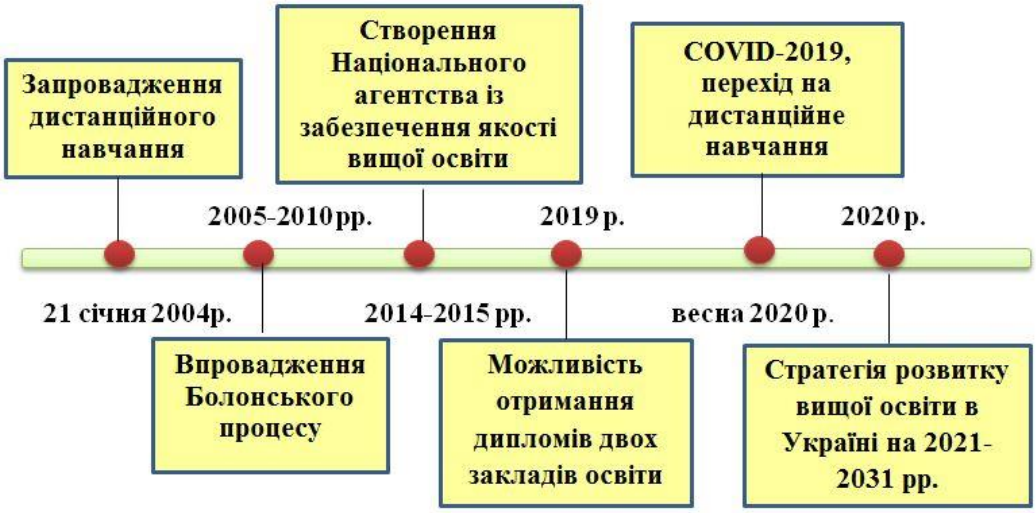


Рис. 1. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України у період з 2004- 2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [1-8].

Рис. 2. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України у період з 2022- 2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [9-14].

1. **21 січня 2004р.:** в Україні визнано офіційним початком запровадження дистанційного навчання. У цей день МОН видало наказ № 40, яким було затверджено «Положення про дистанційне навчання» [1]. Положення визначає дистанційне навчання як «індивідуалізований процес передання і засвоєння

знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчання у спеціалізованому середовищі, яке створене на основі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій» [2]. Запровадження дистанційного навчання призвело до переходу від традиційного навчання в режим інноваційного.

2. **2005 р.:** Україна підписала Болонську декларацію та приєдналась до Болонського процесу, який передбачав:

запровадження дворівневої системи освіти в навчальних закладах;

впровадження бально-рейтингової системи оцінювання знань;

допрацювання навчальних програм до відповідності європейським стандартам;

видача додатку до диплома європейського зразку з оцінками та кількістю кредитів за кожним із прослуханих предметів [3].

Протягом 2005-2010 рр. відбувалось впровадження Болонської системи навчання.

3. **7 жовтня 2014 р.:** на офіційному веб-сайті МОН було розміщено проєкт постанови КМУ «Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти» (НАЗЯВО) [4].

4. **15 квітня 2015 р.:** було ухвалено рішення про утворення НАЗЯВО, якому відведено ключову роль у забезпеченні якості освіти, акредитації освітніх програм та моніторингу вищих навчальних закладів. Інноваційний підхід до створення та розвитку НАЗЯВО можна розглянути через кілька аспектів:

акредитація освітніх програм;

постакредитаційний моніторинг;

розробка стандартів вищої освіти;

оцінювання якості освітнього процесу;

забезпечення академічної доброчесності;

міжнародна співпраця та інтеграція;

аналіз та моніторинг якості освітніх програм;

цифровізація усіх процесів та прозорої співпраці з закладами освіти;

ефективне партнерство зі стейкголдерами та ін.

5. **2019р.:** були внесені зміни до частини 8, статті 7 редакції ЗУ «Про вищу освіту», інноваційністю яких є можливість отримання дипломів двох закладів освіти – українського та іноземного, після завершення навчання за спільними програмами. «У разі здобуття особою вищої освіти за узгодженими між закладами вищої освіти (науковими установами), у тому числі іноземними, освітніми програмами заклади вищої освіти (наукові установи) мають право виготовляти та видавати спільний (подвійний) документ про вищу освіту за

зразком, визначеним спільним рішенням вчених рад таких закладів вищої освіти (наукових установ)» [5].

6. **Весна 2020 р.:** COVID-2019 призвела до переходу всіх навчальних закладів України на дистанційне навчання, яке вимагало використання різноманітних платформ для навчання, таких як Zoom, Moodle, Google Classroom, Google Meet та ін. З запровадженням «адаптивного карантину» Україна була поділена на зони епідеміологічної безпеки: «зелену», «жовту», «помаранчеву» та «червону». У більшості випадках ЗВО залишалися на дистанційному навчанні [6], застосовуючи інноваційні технології.

7. **2020 р.:** необхідність розробки нової Стратегії розвитку вищої освіти (далі – Стратегія) виникла через завершення дії Національної стратегії розвитку освіти в Україні у 2021 році (згідно з Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013). Ця потреба також зумовлена посиленням глобальних викликів для світової економіки, зростаючим впливом міжнародного ринку праці та освітніх послуг, а також ризиками й загрозами, з якими зіткнулася економіка країни за останні роки. Крім того, ключовими факторами стали стрімкий розвиток нових технологій та загострення демографічних і соціальних проблем. Стратегія передбачає «…забезпечення сталого інноваційного розвитку України через підготовку висококваліфікованих фахівців, створення та поширення знань, формування інтелектуального, соціального та духовного капіталу суспільства, готового до викликів майбутнього» [7].

8. **2022 р.:** Реалізація Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр.[8], яка окреслює напрямки розвитку системи вищої освіти відповідно до сучасних потреб суспільства та економіки країни, а також визначає ключові характеристики, які мають бути досягнуті до 2032 року, формуючи загальне бачення. Для досягнення мети Стратегії передбачені стратегічні й операційні цілі та завдання на найближчі десять років, разом із показниками (індикаторами) їх виконання.

Інноваційний вектор розвитку вищої освіти України передбачає:

створення умов для розвитку інновацій, ефективне впровадження нових знань і технологій за участю закладів вищої освіти;

модернізація інфраструктури, освітнього простору та навчально-наукового обладнання, зокрема з урахуванням вимог інклюзивності;

врахування наукових досліджень та інновацій під час визначення змісту та розвитку освітніх програм.

створення умов для участі здобувачів вищої освіти у наукових дослідженнях, в ініціюванні та реалізації інноваційних проєктів;

сприяння використанню інноваційних технологій та новітніх засобів навчання в освітньому процесі, розвиток дослідницьких інфраструктур.

Для реалізації поставлених цілей необхідний розвиток інноваційної інфраструктури на базі закладів вищої освіти, сприяння їх інтеграції до регіональних інноваційних екосистем та кластерів Індустрії 4.0 з урахуванням SMART-спеціалізації регіонів [8].

9. **24 лютого 2022 р.:** повномасштабне вторгнення росії на територію України. Через бойові дії, евакуацію та руйнування навчальних закладів велика кількість студентів і викладачів перейшла на дистанційне або змішане навчання. Після двотижневих канікул з 14 березня 2022 р. в тих областях, в яких ситуація була більш менш спокійною, почав відновлюватись освітній процес. Повномасштабне вторгнення змусило освітню систему адаптуватися до нових реалій та ефективно впровадити інновації у процес навчання та управління освітою:

адаптація до дистанційного навчання, яка призвела до широкого використання цифрових платформ (Zoom, Google Classroom, Moodle) та інших інструментів для онлайн-навчання;

розвиток цифрової грамотності серед викладачів та студентів, оскільки нові технології та цифрові ресурси стали необхідними для забезпечення навчального процесу;

переосмислення змісту навчальних програм ЗВО, які почали активно розвивати програми з кібербезпеки, ІТ, військових технологій та інженерії для задоволення потреб країни в умовах війни;

гнучкі підходи для продовження навчання, а саме: змішане навчання, яке передбачає підтримку доступу до освіти навіть у зонах активних бойових дій або для студентів, які перебувають за кордоном та академічна мобільність, за якою студенти отримали можливість навчатися в інших університетах, зокрема європейських.

Попри трагічні наслідки війни, освітня система України змогла продемонструвати високу гнучкість і здатність до інновацій. Виклики війни стимулювали інтенсивну цифровізацію, нові підходи до навчання, адаптацію освітніх програм до потреб країни в умовах війни та значну співпрацю з міжнародними партнерами.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» передбачав державні гарантії для здобувачів освіти, працівників закладів освіти, наукових установ незалежно від місця проживання:

організацію освітнього процесу у найбільш безпечній формі (дистанційній або в будь-якій іншій);

збереження робочого місця та середньої зарплати, виплати стипендії та ін. виплат [9].

10. **Листопад 2022 р.:** відкриття доступу до сервісу ChatGPT. Штучний інтелект (ШІ) став доступним для широкого кола освітян через інструменти, такі як чат-боти, автоматичні системи оцінювання, платформи для створення інтерактивних матеріалів, а також інструменти, що допомагають у персоналізації навчального процесу [10].

11. **Червень 2023 р.:** відбулись кадрові зміни в Міністерстві освіти та науки (МОН) призначенням на посаду керівника МОН Оксена Лісового та його заступника - Михайла Винницького. Кадрові зміни передбачали трансформацію системи вищої освіти в Україні:

зміну системи держзамовлення та запровадження державних грантів;
запровадження індивідуальних освітніх траєкторій;
посилення управлінської спроможності ЗВО;
модернізацію мережі ЗВО [11].

12. **2023 р.:** було внесено зміни до фінансування ЗВО та запроваджено освітні гранти. Нова модель фінансування ЗВО, розроблена МОН, враховувала показники діяльності закладів вищої освіти та передбачала надання грантів на навчання здобувачам освіти певних спеціальностей, які держава замовляє у закладів освіти та надає їм грант на покриття вартості навчання у обраному закладі.

13. **2024 р.:** уряд ухвалив Постанову «Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання державних грантів на здобуття вищої освіти» [12], в якій зазначено, що державний грант - цільова безповоротна фінансова допомога за рахунок коштів державного бюджету, що забезпечує повну або часткову оплату вартості навчання в закладах фахової передвищої або вищої освіти (далі - заклади освіти) здобувачів вищої освіти - громадян України, які зараховані на місця, що фінансуються за кошти фізичних та/або юридичних осіб (далі - здобувачі освіти). На відміну від позик, гранти не потребують повернення, що робить їх дуже привабливими для здобувачів освіти. Вони можуть покривати повну або часткову вартість навчання. Умовою отримання гранту на навчання є результат конкурсного відбору на підставі конкурсного балу, сформованого за результатами вступних випробувань у формі зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО). Так, на початок вересня було сформовано список зі 179 ЗВО України, які долучились до пілотного проєкту МОН. Даний перелік постійно оновлюється та збільшується [13].

Інноваційний підхід до грантової системи оплати навчання базується на принципі «гроші ходять за студентом», що надає абітурієнтам більше свободи у виборі професії. Майбутні здобувачі освіти мають можливість обирати навчальні заклади та спеціальності, керуючись власними бажаннями, а не кількістю бюджетних місць [14]. Такий підхід стимулюватиме ЗВО до конкуренції за

студентів, що в перспективі підвищить якість освіти, сприятиме професійному розвитку викладачів, а також стимулюватиме розвиток науки та інновацій.

Поряд з вищезазначеним, інноваційні зміни відбувались не тільки в формах надання освітніх послуг, фінансуванні, а й системі оцінювання та спілкуванні з освітянською спільнотою. Так, наприклад, у табл. 1 наведено порівняльну характеристику відмінностей освітнього процесу минулого та сьогодення.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика окремих особливостей освітнього процесу минулого та сьогодення

Було	**Стало**
5-ти бальна система	100-бальна система
Вступ зі здачею документів у приймальній комісії ЗВО	Подача в електронному кабінеті заяви вступника та визначення пріоритету ЗВО
Вся інформація про здобувачів у деканатах навчальних закладів	Вся інформація про здобувачів у ЄДЕБО
Диплом та додаток до диплому	Диплом та додаток до нього, додаток європейського зразка
Єдиний зразок диплому	Індивідуальний дизайн диплому, додатку до нього, додатку до європейського зразка кожного ЗВО
Денна (вечірня) та заочна форма навчання	Денна (вечірня), заочна, дистанційна форма навчання
Викладання з використанням дошки	Викладання з використанням цифрових технологій
Спілкування з викладачами виключно в стінах ЗВО	Спілкування з викладачами 24/7
Обмін студентами та викладачами між ЗВО різних країн	Академічна мобільність

Джерело: авторська розробка.

Вищезазначене дозволило здійснити порівняльну характеристику за такими критеріями, як: ціль, організація навчального процесу, студент, викладач, форма подання матеріалу, застосування знань, переважні форми навчання, оцінювання знань, технології в навчанні, зворотній зв'язок, академічна доброчесність, формування компетенцій, підготовка до реальних викликів та доступ до освіти, сутнісну характеристику яких представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної системи освіти

№ з/п	Критерії	Традиційна система освіти	Інноваційна система освіти
1.	Ціль	Засвоєння відведеного обсягу матеріалу	Студентоцентрований підхід
2.	Організація навчального процесу	Стандартний розклад, обов’язкова присутність на заняттях	Гнучкий графік, можливість дистанційної участі, змішане навчання
3.	Студент	Пасивний слухач	Активний учасник навчального процесу, співтворець власного навчання
4.	Викладач	Основний учасник навчального процесу	Координатор навчального процесу, фасилітатор
5.	Форма подання матеріалу	Переважно лекційний матеріал, підручники	Електронні ресурси, онлайн-курси, дистанційне навчання
6.	Застосування знань	Запам’ятовування та відтворення інформації	Для практичного застосування, розвитку навичок аналізу, критичного мислення, творчості та комунікації
7.	Переважні форми навчання	Лекції, семінари, практичні заняття, самостійна робота, контроль знань через іспити	Інтерактивні методи, освітні платформи, дуальна освіта, спільні програми ЗВО, використання ШІ та ін.
8.	Оцінювання знань	Традиційні тести, екзамени, письмові роботи, реферати	Автоматизоване тестування, гейміфікація, кейси та ін.
9.	Технології в навчанні	Мінімальне використання технологій	Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, мобільних додатків
10.	Зворотній зв'язок	Обмежений, переважно під час іспитів чи консультацій	Постійний зворотній зв'язок через цифрові платформи та віртуальні консультації
11.	Академічна доброчесність	Переважно контролюється викладачами вручну	Використання систем для перевірки плагіату
12.	Формування компетенцій	Орієнтація на засвоєння знань та вмінь	Формування компетенцій, орієнтованих на розвиток критичного мислення та творчих навичок
13.	Підготовка до реальних викликів	Теоретична підготовка, менша увага до практичних навичок	Орієнтація на практичні навички, робота над реальними проєктами
14.	Доступ до освіти	Обмежений часом та місцем	Доступність у будь-який час і з будь-якого місця, онлайн-платформи

Джерело: авторська розробка.

Отже, ключові відмінності між традиційною та інноваційною системами освіти підкреслюють, як технології та нові методи підвищують якість навчального процесу в сучасних умовах.

Висновки. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України є нагальною потребою, зумовленою динамічним розвитком сучасного суспільства, глобалізаційними процесами та швидким впровадженням інноваційних технологій. Аналіз проблем і викликів, з якими стикається освітня система, засвідчує, що лише через активне запровадження інноваційних підходів у навчальний процес, управління та співпрацю з іншими секторами суспільства можливо забезпечити її конкурентоспроможність.

Основними напрямами таких змін є впровадження цифровізації, інтеграція наукових досліджень у навчальний процес, вдосконалення змісту освітніх програм відповідно до потреб сучасного ринку праці, а також розширення міжнародної співпраці закладів вищої освіти. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості освіти, формуванню сучасного кадрового потенціалу, здатного до інноваційної діяльності, а також забезпеченню сталого розвитку України в умовах глобальних змін.

Успіх трансформаційної модернізації залежить від синергії зусиль держави, освітніх інституцій, бізнесу та суспільства в цілому. Тільки завдяки комплексному підходу та довгостроковим інвестиціям у систему освіти можна досягти її адаптивності, інноваційності та відповідності сучасним викликам. Це стане фундаментом для зміцнення позицій України у світовому освітньому просторі та забезпечення її соціально-економічного розвитку.

Перспективи подальших досліджень. У контексті трансформаційних змін у системі вищої освіти України перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою та впровадженням комплексних підходів до підвищення її інноваційності. Одним із ключових напрямів є створення ефективних моделей інтеграції цифрових технологій у навчальний процес, які враховували б специфіку різних освітніх програм, рівень цифрової грамотності викладачів і здобувачів освіти, а також технічні можливості закладів вищої освіти. Особливу увагу слід приділити впровадженню адаптивного навчання, систем штучного інтелекту та віртуальної реальності як інструментів персоналізації освіти.

Перспективним є також дослідження механізмів взаємодії між освітніми установами, бізнесом та науковими організаціями. Необхідно розробити ефективні форми співпраці, які сприятимуть створенню інноваційних освітніх програм, розвитку стартап-культур у закладах освіти, а також підтримці студентських ініціатив у сфері інновацій. Важливим напрямом є вивчення міжнародного досвіду та адаптація успішних практик інтеграції освіти, науки та виробництва до українських реалій.

Окремим аспектом є дослідження шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності української вищої освіти, яка передбачає аналіз

можливостей для збільшення академічної мобільності, розширення двосторонніх програм обміну здобувачами та викладачами, а також формування бренду української освіти на світовому ринку.

Ще одним важливим напрямом є вивчення фінансових механізмів підтримки інноваційного розвитку освіти. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на пошук оптимальних моделей фінансування закладів вищої освіти, зокрема, через залучення приватного капіталу, міжнародних грантів та розвиток державно-приватного партнерства.

Крім того, перспективним є дослідження соціальних аспектів трансформаційних змін у системі вищої освіти. Зокрема, необхідно проаналізувати вплив нових форм навчання на рівень доступності освіти для різних соціальних груп, а також розробити інструменти для забезпечення рівних можливостей у здобутті якісної освіти.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на створення стратегії інноваційного розвитку системи вищої освіти, яка дозволить не лише підвищити її ефективність, але й зробить освіту ключовим чинником сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Дистанційне навчання. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F

2. Про затвердження Положення про дистанційне навчання № z0464-04 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0464-04#Text

3. Що таке Болонська система освіти? Все, що ви хотіли знати. URL: https://www.gostudy.cz/uk/blog/sovety-eksperta/chto-takoe-bolonskaya-sistema-obrazovaniya-vsyo-chto-vy-hoteli-znat

4. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Постанова КМУ від 15.04.2015р. №244 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-%D0%BF#Text

5. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014р. № 1556-VII, поточна редакція від 16.08.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

6. Назаренко Ю., Поліщук О. Освіта в умовах пандемії у 2020/2021 р.: аналіз проблем і наслідків. URL: https://cedos.org.ua/researches/osvita-v-umovah-pandemiyi-analiz-problem-i-naslidkiv/

7. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 рр. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf

8. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. №286 від 23.02.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану: Закон України №2126-IX від 15.03.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text

10. Штучний інтелект в освіті: три аспекти. OCBITA.UA. URL: https://osvita.ua/school/method/91077/

11. Гроші за студентом, індивідуальні освітні траєкторії та модернізація мережі: якою буде трансформація вищої освіти. Українська правда. URL: https://life.pravda.com.ua/columns/2024/01/19/258908/

12. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання державних грантів на здобуття вищої освіти. Постанова КМУ №822 від 18.07.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2024-%D0%BF#Text

13. У яких вишах України можна отримати грант на навчання: перелік. URL: https://24tv.ua/education/grant-navchannya-vishi-2024-yakih-zvo-mozhna-otrimati-groshi_n2634661

14. Додаткова фінансова підтримка для вступників від держави: запроваджуємо державні гранти URL: https://mon.gov.ua/news/dodatkova-finansova-pidtrymka-dlia-vstupnykiv-vid-derzhavy-zaprovadzhuiemo-derzhavni-hranty

Tetiana LOZOVA
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Researcher of the Department
Integration of Science, Education and Business
State Organization «Institute of Market
and Economic & Ecological Researches
of the National Academy of Sciences of Ukraine»
Odesa, Ukraine
Україна
https://orcid.org/0000-0002-4896-1930
ua.lozovaya@gmail.com

TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INNOVATION

Abstract. *Modern globalization and technological challenges create new requirements for the higher education system of Ukraine, which necessitates its transformational changes in the innovative direction. Traditional approaches to the organization of the educational process, the content of educational programs and the*

management of higher education institutions are losing their relevance in a world where knowledge, digital technologies and the ability to adapt in conditions of constant change are becoming key. However, the Ukrainian system of higher education faces a number of problems that slow down this process.

The issue of innovativeness of higher education attracts special attention. Although the COVID-19 pandemic became a catalyst for the introduction of distance learning, which revealed a number of structural and organizational problems, in particular, the lack of an adequate technical base, the low level of digital literacy of teachers and students, as well as the imperfection of legislative regulation of this area.

In this context, it is important to determine the ways that will ensure the transformation of higher education in Ukraine on the basis of innovation, which involve the development of new approaches to the organization of the educational process, the use of modern technologies, improvement of educational programs, and increased interaction between educational institutions, research institutes and business. Solving these tasks will contribute to the improvement of the quality of education, the training of specialists capable of responding to modern challenges, and the integration of Ukraine into the global educational space.

The article analyzes the transformational changes in the system of higher education of Ukraine, based on which a comparative characterization of the differences between the educational process of the past and the present is carried out. The above made it possible to carry out a comparative characterization of the traditional and innovative system of education according to such criteria as: goal, organization of the educational process, student, teacher, form of presentation of material, application of knowledge, preferred forms of education, assessment of knowledge, technologies in education, feedback, academic integrity , competence formation, preparation for real challenges and access to education.

Keywords: *transformational changes, innovative approach, innovative education system, higher education, educational process, competencies, higher education institution, student of education, teacher.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-004

УДК 330.15:504.05
JEL Q50, O22

Oksana LYASHENKO
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Trade,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-5489-815X
liashenko.oksana@vnu.edu.ua

Svitlana BORTNIK
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Trade,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-2687-7866
bortnik.svetlana@vnu.edu.ua

Roman CHORNYI
Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Director of the Novovolynsk Educational and
Research Institute of Economics and Management,
Novovolynsk, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-8614-9495
roman.nv79@gmail.com

Oleksandr TKACHUK
Student,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine
https://orcid.org/0009-0000-7732-2110
olektkacuk55@gmail.com

Bohdan OMELCHUK
Postgraduate,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine
https://orcid.org/0009-0007-9161-4217
naukoviy@icloud.com

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC PROJECTS

Abstract. *Modern society is currently facing urgent environmental and economic challenges. The escalating issues of climate change, environmental pollution, and the depletion of natural resources are now global problems that demand immediate solutions. In this context, environmental and economic projects are emerging as a crucial part of a sustainable development strategy that integrates economic growth with environmental protection.*

The implementation of such projects has a multifaceted positive impact. For instance, the cleanup of contaminated areas in cities like New York and London has significantly improved air and water quality. Similarly, introducing emission-reduction technologies in countries like Sweden and Denmark has reduced carbon emissions drastically. These are just a few examples of how environmental and economic projects can make a tangible difference. Secondly, environmental and economic projects improve energy efficiency, which is especially important in the context of rising energy prices. These can include projects to insulate buildings, modernize production, and introduce renewable energy sources. Thirdly, such projects help improve the population's living conditions by creating more comfortable and safe living conditions.

Implementation of environmental and economic projects can provide long-term economic benefits. It helps to reduce the cost of energy, water, and other resources, which is especially important for businesses and the public sector. For example, projects to implement energy-saving technologies can significantly reduce electricity costs, and projects to rationalize the use of water resources can help save water and reduce water supply costs.

However, to achieve maximum efficiency, it is essential to properly assess environmental and economic projects, considering both environmental and economic aspects. Performance assessment allows determining a project's impact on the economy, society, and the environment. It is an essential tool for making investment decisions and scaling up such initiatives. It helps identify the most effective approaches and practices that contribute to achieving sustainable development goals and economic stability.

Implementing environmental and economic projects also contributes to the formation of a positive image of enterprises and regions, increasing their competitiveness in the international market. Companies that actively implement environmental initiatives attract investment, expand their sales markets, and strengthen their reputation.

Therefore, the study on assessing the effectiveness of environmental and economic projects is of utmost importance. It allows for a comprehensive assessment

of the environmental and economic benefits of such initiatives, identification of key success factors, and development of recommendations to enhance their implementation. This work is crucial in our collective efforts toward sustainability and economic stability.

Keywords: *efficiency, efficiency assessment, environmental project, economic project, project efficiency.*

Relevance of the research topic. The growing environmental and economic challenges of modern society drive it. In the context of growing global environmental problems, such as climate change, environmental pollution, and depletion of natural resources, the need to implement environmental and economic projects is becoming an integral part of the sustainable development strategy. Implementing such projects allows for balancing economic growth with environmental protection and preserving natural resources for future generations.

Environmental and economic projects help reduce environmental risks, increase energy efficiency, and improve living conditions. Their implementation can provide long-term economic benefits, mainly by reducing the cost of energy, water, and other resources, which is especially important in light of current economic challenges. However, to achieve maximum results, it is essential to properly assess the effectiveness of such projects, considering both environmental and economic aspects.

Assessment of the effectiveness of environmental and economic projects helps to determine their impact on the economy, society, and the environment. It is an essential tool for making decisions on further investments and scaling up such initiatives. It helps to identify the most effective approaches and practices that contribute to achieving the goals of sustainable development and economic stability.

In the context of global trends, such as the green economy and circular economy, the efficiency of implementing environmental and economic projects is of particular importance. It helps not only to reduce the negative impact on the environment but also to create new economic opportunities, particularly in the areas of renewable energy, eco-friendly agribusiness, and waste management. In addition, implementing such projects contributes to a positive image of enterprises and regions, increasing their competitiveness in the international market.

That is why the study on assessing the effectiveness of environmental and economic projects is very relevant. It allows us to comprehensively assess the environmental and economic benefits of such initiatives, identify critical success factors, and develop recommendations for improving the efficiency of their implementation.

The study's purpose is to analyze methodological approaches and tools for a comprehensive assessment of the effectiveness of environmental and economic

projects, with the aim of improving their efficiency and promoting sustainable development.

Outline the essence of the economic and environmental effect of the project; describe ways to assess the effectiveness of the environmental and economic project; propose criteria for assessing the effectiveness of environmental and economic projects; describe the possible risks of the environmental and economic project; identify the benefits of achieving synergies in the implementation of environmental and economic projects.

Analysis of previous research. The following scientists have worked on the problem of evaluating the effectiveness of environmental and economic projects: Stepaniuk G. S., Kushlyk O. Yu, Nikitina A., Vergelska V. [5], Gvadzin N., Tulchenko V. [6], Frolenkova N., Tymeychuk O., Rokochynskyi A. [7], Tarasenko D. [8], and others. However, the works of scientists do not pay enough attention to the practical aspects of assessing the project's synergistic environmental and economic effect and a detailed analysis of the methods of integrated environmental impact assessment in the modern economy.

Presentation of the main material. Modern economic systems face numerous challenges related to conserving natural resources and reducing negative environmental impact. Under these conditions, environmental and economic projects are essential for sustainable development.

The functioning of the ecological and economic system is determined by the mutual combination of environmental and economic components into a single integrated complex, where their relations are interdependent. The basis of this interaction is the key contradiction between society's environmental and economic interests, which is the need to ensure their harmony since they are inherently contradictory [9].

If economic interests are prioritized, society may face a sharp deterioration in the environmental situation, up to and including environmental disasters, which will make it impossible to continue living in certain areas. If environmental interests are prioritized, it becomes virtually impossible to establish production enterprises with a sufficient level of profitability to remain competitive in the market. This, in turn, has a negative impact on the economic opportunities of the region and impedes the provision of an adequate standard of living for its population.

Improving the population's quality and standard of living, preserving the environment, developing environmentally efficient technologies, and strengthening the country's socio-economic situation is possible only if an effective mechanism for investing in the environmental sector is created. In this context, the issue of investment efficiency in environmental protection becomes particularly relevant and needs to be addressed quickly.

The economic effect, which is beautiful to private entrepreneurs, is in the following aspects.

- increased sales volumes due to more rational use of natural resources;
- reduction of production costs through the introduction of resource-, material- and energy-saving technologies;
- increase in operating profit through the utilization of raw materials, fuel and energy, and other material resources;
- Increasing labor productivity by reducing the number of employees through the introduction of new eco-technologies or improving working conditions;
- improving the company's image through environmentally friendly technologies and materials, which, in turn, contributes to the expansion of sales markets [10].

In turn, the environmental effect, according to Lipych L. and Hlubitska T., is "limiting the negative impact on the environment and improving its condition and is manifested in reducing the amount of pollution entering the environment and the level of its pollution (concentration of harmful substances in the ground, water, atmosphere, noise, radiation, etc.), increasing the quantity and improving the quality of usable land and water resources, and improving the air quality [11].

That is why it is especially important to conduct an assessment that considers the cost-effectiveness of expenditures when developing environmental and economic projects. For this purpose, the criteria presented in Fig. 1 are.

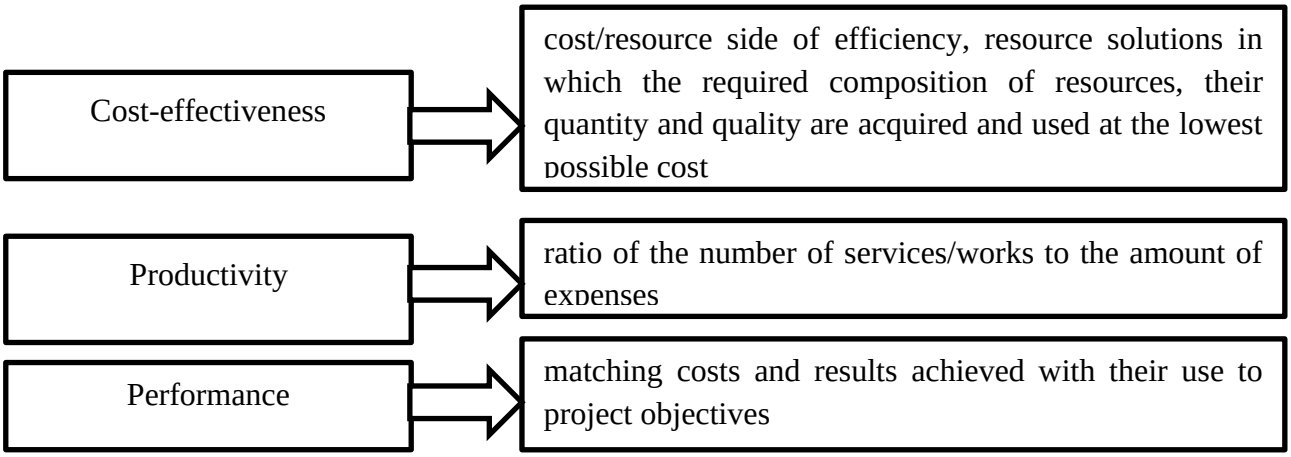


Fig. 1. Evaluation criteria that consider the effectiveness of expenditures [12]

At the same time, an environmental-economic project can be viewed as a set of economic relations aimed at achieving specific goals in the socio-economic and environmental spheres, subject to certain evaluation principles, such as

- efficiency: Among various options of environmental programs, the one that provides the highest result is chosen;

- Consistency: At each stage of project development and implementation, effectiveness is assessed, taking into account various aspects to form a comprehensive assessment;

- Consideration of externalities: All possible side effects should be taken into account, even if they are assessed based on expert opinions;

- total funding: Each program activity should be financially supported, as lack of funds can make its implementation and evaluation difficult or impossible;

- comprehensive approach: Environmental programs should cover a wide range of environmental problems, taking into account the interests of other administrative units;

- time factor: results from the implementation of environmental programs may not appear immediately, so they should be evaluated for their long-term impact;

Consideration of regional peculiarities: Local environmental projects should be given preference, as they more accurately consider the specifics of the region's natural and climatic conditions [12].

The economic feasibility of environmental projects involves comparing the economic benefits of implementing environmental protection measures with the costs required for their implementation. When assessing economic efficiency, it is important to choose options implemented in the same area and ensure the same (standard) level of environmental quality [13].

Assessing the effectiveness of an environmental and economic project is essential for determining its impact on the economy and the environment, justifying the feasibility of investments, and ensuring sustainable development.

Dragan I. V. believes that the assessment of the effectiveness of an environmental and economic project can be carried out within the framework of the following three approaches:

1) the resource approach, which involves comparing the economic result with the environmental and economic cost of production resources used in the production process;

2) the cost approach involves comparing the economic result with the current costs that directly affect its receipt;

3) The resource-cost approach compromises the previous methods. It takes into account both the assessment of available resources and current costs. However, its application requires special care due to the possibility of double counting and the significant impact of certain industries' specifics (in particular, asset intensity, capital intensity, labor intensity, etc.) [13].

Makeiev O. Y. and Makeieva D. O. propose to evaluate the effectiveness of an environmental and economic project using a method based on the criteria of NPV, IRR, and PI [14].

This approach is based on the conditional comparative indicator EI (Effect of Investment), considered PV - the mathematical difference between the planned costs

and the number of cash flows generated in specific project implementation periods and discounted to the moment of investment. This indicator is not suitable for direct evaluation of a single-cost project. However, it can be effectively used to compare several alternative projects, allowing one to choose the most cost-effective one to minimize investment costs. In general, the formula for this indicator is as follows:

$$EI = I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{ICF_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

where: I_0 – the initial value of the project investment or its first tranche;

I_t – the amount of costs at the next stage of project implementation, discounted at the time of the project start;

ICF_t – the amount of the estimated incoming cash flow generated at the next stage of the project;

r – discount rate, %;

t – number of the project implementation stage [14].

When justifying the effectiveness of environmental and economic projects, the following issues should be addressed:

1) to determine the means of assessing the environmental impact expressed in economic indicators of investments that significantly affect the environment of the planned environmental projects;

2) the choice of an economic indicator for assessing environmental impact should be made, considering the absence of a generally accepted methodology for a comprehensive assessment of this impact. In this context, the rate of profitability of an enterprise can be considered an appropriate indicator since it at least does not decrease as a result of environmental investments;

3) To determine the discount rate for environmental finance and the financial and economic impacts of environmental investments at the same level. It is assumed that environmental impacts expressed in physical terms can and should be discounted. However, the discount rate should be significantly lower than used for the overall investment assessment. This is because the environmental impacts of investments need a clear economic value. However, the economic impacts of environmental investments and their valuation should follow the same principles as traditional investments [15].

We propose to evaluate the effectiveness of environmental and economic projects based on the following criteria:

- cost-benefit analysis, including return on investment;
- assessment of the project's impact on the environment, including pollution reduction and conservation of natural resources
- studying the impact of the project on the quality of life, job creation and social justice;

- assessment of the use of innovative technologies and their impact on productivity and cost reduction;

- analysis of the financial stability of the project, including the ability to generate revenues in the long term;

- Assessment of the project implementation timeframe and its compliance with the planned timeline;

In our opinion, using these components in the complex will allow us to most accurately assess the feasibility of implementation or the effectiveness of an already implemented environmental and economic project.

Also, when evaluating an environmental and economic project, it is essential to take into account possible risks, which may include

- predicting irreversible and dangerous changes in the environment;

- prevention of damage to natural capital that cannot be recovered;

- limiting the use of renewable resources to the extent of their natural growth, and if this condition cannot be met, including compensatory measures for natural recovery in the project with appropriate cost adjustments;

- when using non-renewable natural resources, creation of investment funds for the future at the expense of project revenues [16].

When implementing environmental and economic projects, it is also essential to take into account the presence of a synergistic effect, which is determined for the supply-production-consumption chain and calculated using the formula [17]:

$$\text{CEE} = \text{E Iп} + \text{E IB} + \text{E IC}, \quad (2)$$

Where: SEE - synergistic environmental and economic effect from the implementation of environmental innovation measures (EIMs) aimed at reducing the negative impact on the environment, generalized at all stages of the environmental and economic cycle “supply - production-consumption”;

EIp - economic effect from the implementation of environmental innovation measures (IM) aimed at reducing the negative impact on the environment at the “supply” stage of the ecological and economic cycle;

EIP - economic effect obtained from the implementation of environmental innovation measures (EIM) aimed at reducing the negative impact on the environment during the “production” stage of the ecological and economic cycle;

EIS - the economic effect achieved through implementing environmental innovation measures (EIM) aimed at reducing the negative impact on the environment during the “consumption” stage of the ecological and economic cycle.

Achieving a synergistic effect in implementing environmental and economic projects benefits both the enterprise and the environment significantly.

For an enterprise, such benefits include reduced costs for raw materials and energy, increased competitiveness due to improved image, and increased financial

performance due to reduced costs and increased production efficiency. In addition, such enterprises become more attractive to investors, which can help attract additional financial resources and reduce the risks associated with environmental issues.

For the environment, this means improving air and water quality, preserving natural resources, maintaining biodiversity, promoting sustainable development, and reducing the risks of environmental disasters. Thus, the synergistic effect not only improves the economic performance of enterprises but also contributes to the preservation of the environment.

Conclusions. The paper outlines the essence of the economic and environmental effect of project implementation; describes the ways to assess the effectiveness of an environmental and economic project; proposes criteria for assessing the effectiveness of environmental and economic projects; describes the possible risks of an environmental and economic project; and identifies the benefits of achieving a synergistic effect in the implementation of environmental and economic projects.

References:

1. Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Оцінка ефективності проектів еколого-економічного реінжинірингу для техногенно небезпечних нафтогазових підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2013. Вип. 3. С. 85–91.

2. Кучер Л., Дрокін С., Улько Є. Еколого-економічна ефективність зрошувальних проєктів у контексті змін клімату. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal.* 2020. Вип. 6, № 2. С. 57–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2020_6_2_6

3. Скрипчук П. М., Трач Р. В., Скрипчук М. П. Концептуальні положення проєктів циркулярної економіки для еколого-економічної безпеки аграрного природокористування. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2023. Вип. 2. С. 249–264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2023_2_23

4. Волощук В. А., Гапонюк М. М., Ющук Б. В. Наукові принципи розрахунку і оптимізації проєктних, технічних і технологічних рішень з управління природотехнічними об’єктами на еколого-економічних засадах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Технічні науки.* 2021. Вип. 2. С. 184-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_tekhn_2021_2_21

5. Лівенцева Г. А., Нікітіна А. О., Вергельська В. В. Сучасні еколого-економічні проекти трансформації вуглевидобувних регіонів у світі. *Гірнича геологія та геоекологія.* 2021. № 1. С. 64-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mgg_2021_1_7

6. Гвадзин Н. О. Класифікація еколого-економічних ризиків та методичні підходи до визначення їх рівня при видобуванні вуглеводнів. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2015. № 3. С. 171–174.

7. Тульченко В. О., Фроленкова Н. А., Тимейчук О. Ю., Рокочинський А. М. Еколого-економічне оцінювання проектів реконструкції рисових зрошувальних систем та їхньої загальної ефективності. *Меліорація і водне господарство.* 2017. Вип. 105. С. 88–93.

8. Тарасенко Д. Л. Моделювання еколого-економічних процесів для забезпечення ефективної соціальної політики у сталому регіональному зростанні. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища.* Том 29 (68). № 5. 2018. С. 129–133.

9. Павлов К. В. Фінансово-бюджетні механізми реалізації антимонопольної політики на ринку житлової нерухомості України: регіональний контекст. Економічний форум : Науковий журнал Луцького національного технічного університету. Луцьк, 2018. № 1. С. 73-80. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13655

10. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Збірник наукових праць. Випуск 1 (47). Том 2. Ужгород, 2016. С. 35-38. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%282%29__7

11. Ліпич Л., Глубіцька Т. Оцінка ефективності вкладення інвестицій в екологічні проекти за синергетичним ефектом. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2015. Вип. 3. С. 28–34. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view-/243/197

12. Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В., Данилюк В. В., Романюк Я. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проєктів: теорія та практика реалізації. Бізнесінформ № 5_2024. С. 161-167. Doi: Https://Doi.Org/10.32983/2222-4459-2024-5-161-167

13. Pavlov, K., Pavlova, O. et al. (2021) Economic Diagnostics and Management of Eco-Innovations: Conceptual Model of Taxonomic Analysis. In: Russo D., Ahram T., Karwowski W., Di Bucchianico G., Taiar R. (eds) Intelligent Human Systems Integration 2021. IHSI 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1322. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_84

14. Макєєв О. Ю., Макеєва Д. О. Економічна оцінка витратних екологічних проектів. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2010. № 4. С. 83–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2010_4_14

15. Pavlov Kostiantyn, Pavlova Olena and al. Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. Decision Science Letters. Decision Science Letters 9 (2020). http://www.growingscience.com/dsl/online/dsl_2020_22.pdf

16. Лялюк О. Г., Ратушняк О. Г. Врахування фактора часу та невизначеності при еколого-економічних оцінюваннях проектів. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві.* 2012. Вип. 3. С. 121–124. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4074/226.pdf?sequence=3

17. Гнатенко М. К. Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційних проектів екологічної спрямованості. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 17-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_5

Оксана Миколаївна ЛЯШЕНКО
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна
https://orcid.org/0000-0001-5489-815X
liashenko.oksana@vnu.edu.ua

Світлана Миколаївна БОРТНІК
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2687-7866
bortnik.svetlana@vnu.edu.ua

Роман Степанович ЧОРНИЙ
доктор економічних наук, професор,
директор Нововолинського навчально-наукового
інституту економіки та менеджменту,
Західноукраїнський національний університет,
м. Нововолинськ, Україна
https://orcid.org/0000-0001-8614-9495
roman.nv79@gmail.com

Олександр Олегович ТКАЧУК
здобувач вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна
https://orcid.org/0009-0000-7732-2110
olektkacuk55@gmail.com

Богдан Володимирович ОМЕЛЬЧУК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна
https://orcid.org/0009-0007-9161-4217
naukoviy@icloud.com

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЄКТІВ

Анотація. *Сучасне суспільство опинилося на перехресті екологічних та економічних викликів. Зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, виснаження природних ресурсів – ці проблеми набувають глобального масштабу та вимагають негайних рішень. У цьому контексті еколого-економічні проекти постають як невід'ємна частина стратегії сталого розвитку, що дозволяє інтегрувати економічне зростання з охороною довкілля.*

Впровадження таких проектів має багатогранний позитивний вплив. По-перше, вони сприяють зниженню рівня екологічних ризиків, мінімізуючи негативний вплив людської діяльності на природу. Це може включати в себе проекти з очищення забруднених територій, впровадження технологій зменшення викидів, захист біорізноманіття тощо. По-друге, еколого-економічні проекти підвищують енергоефективність, що є особливо актуальним в умовах зростання цін на енергоресурси. Це можуть бути проекти з утеплення будівель, модернізації виробництва, впровадження відновлюваних джерел енергії. По-третє, такі проекти сприяють покращенню умов життя населення, створюючи комфортніші та безпечніші умови для проживання.

Реалізація еколого-економічних проектів може забезпечити довгострокову економічну вигоду. Зокрема, вона дозволяє знизити витрати на енергію, воду та інші ресурси, що є особливо важливим для бізнесу та державного сектору. Наприклад, проекти з впровадження енергозберігаючих технологій можуть значно зменшити витрати на електроенергію, а проекти з раціонального використання водних ресурсів допоможуть зекономити воду та знизити витрати на водопостачання.

Однак, щоб досягти максимальної ефективності, важливо правильно оцінювати еколого-економічні проекти, враховуючи як екологічні, так і економічні аспекти. Оцінка ефективності дозволяє визначити вплив проекту на економіку, суспільство та довкілля. Вона є важливим інструментом для прийняття рішень щодо інвестицій та масштабування подібних ініціатив. За її

допомогою можна ідентифікувати найбільш ефективні підходи та практики, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку та економічної стабільності.

Реалізація еколого-економічних проектів також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств та регіонів, підвищуючи їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Компанії, які активно впроваджують екологічні ініціативи, приваблюють інвестиції, розширюють ринки збуту та зміцнюють свою репутацію.

Саме тому дослідження, присвячене оцінці ефективності реалізації еколого-економічних проектів, є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє комплексно оцінити екологічні та економічні переваги таких ініціатив, визначити ключові фактори успіху та розробити рекомендації для підвищення ефективності їх впровадження.

Ключові слова: *ефективність, оцінка ефективності, екологічний проект, економічний проект, проектна ефективність.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-005

УДК 330.34:008:7
JEL O36, Z1

Лілія Богданівна СИРОТА
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціокультурного менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
https://orcid.org/0000-0001-7237-291X
liliya.syrota@lnu.edu.ua

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ЗАСІБ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА[1]

Анотація. *У статті проаналізовано сучасні концепції розвитку креативних індустрій. Подано обґрунтування спільного і відмінного у поняттях «культурні індустрії» і «креативні індустрії». Головну увагу звернено на роль креативних індустрій у модернізації сучасної сфери культури і мистецтва, необхідності вивчення контексту розвитку і реалізації творчого потенціалу населення, і, перш за все, креативної молоді; створення особливого середовища, в якому акценти будуть поставлені на розкриття внутрішнього потенціалу особистості, розвиток підприємництва і креативності у всіх областях діяльності.*

Розвиток креативної економіки має вирішальне значення для досягнення цілей сучасної культури і мистецтва, оскільки стимулює розвиток малого бізнесу, створює нові робочі місця. Визначено, як технології креативної індустрії змінюють ці сфери.

[1] Стаття виконана в межах науково-дослідної теми: «Менеджмент креативних індустрій: вітчизняний та європейський досвід» (номер державної реєстрації 0123U102116, науковий керівник: доктор історичних наук, доцент Белінська Л.С., термін виконання роботи: 01.01.2023-31.12.2025 рр.).

Ключові слова: *креативні індустрії, культурні індустрії, культура, мистецтво, модернізація, концепції, національна специфіка, історичний розвиток.*

Вступ. На сьогодні одним із найважливіших та найцікавіших як феноменів, так і процесів, що дозволяють трансформувати соціокультурну реальність, є модернізація. Саме вона, яка передбачає цілісне духовне і матеріальне піднесення соціуму, сприяє інтенсифікації різноманітних ресурсів та виведенню на нові рівні політичної, економічної, правової та інших складових життя міст, регіонів та країн. Модернізація, яка здійснюється різних сферах людської діяльності, виступає як найяскравіший фактор усвідомлення сучасного стану, виявлення тенденцій розвитку та переходу з однієї фази існування в іншу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значення креативних індустрій, що поєднали сфери мистецтва, економіки і технологій, щороку зростає – як на місцевому, так і міжнародному рівнях. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, ефективності, зайнятості та стійкому зростанню бізнесу. Про це писали закордонні науковці Ф. Баррон і Д. Харінгтон [1], Й. Шерер [2], П. Кук [3], Ж. Ламміман і М. Сіретт [4], М. Гудман і С. М. Дінглі [5], І. Голлер і Дж. Бессант [6] та ін., акцентуючи увагу на причинаах виникнення феномену «креативне місто», розробляли його концепції, зосереджувалися на окремих питаннях розвитку галузі креативної економіки, вивчали особливості підприємництва в культурі і мистецтві, а також зміни в креативних індустріях, можливостях втілення креативних економічних ідей у депресивних районах. Економічна наука в Україні відчуває значну лакуну у сфері вивчення особливостей креативних (культурних) індустрій. Українські дослідники різнобічно вивчали особливості креативної економіки. Слід виділити праці С. Давимуки і Л. Федулової [7], Л. Антошкіної [8], О.Антонової [9], І. Вахович [10], В. Галасюк [11], О. Ніколаєва [12], Х. Плецан [13], О. Свінцицька і В. Ткачук [14] А. Холодницької [15], Шкодіної І.[16] та ін. Сьогодні креативні індустрії стали потужною надбудовою матеріально-технічної сфери, активно залучаючи до створення доданої вартості тих, хто вивільняється з промисловості.

Мета статті. Метою статті є розкриття потенціалу креативних індустрій через виявлення їх ролі у модернізаційних процесах сучасної культури та мистецтва. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання: провести аналіз концепцій креативної та культурної індустрій, визначити основні сфери формування креативної економіки; обґрунтувати особливості модернізації культури та мистецтва.

Методика здійснення дослідження. В основі теоретико-методологічної основи статті лежать засади загальнонаукових та спеціальних методів

дослідження: метод виокремлення часткового з цілого, зіставно-порівняльний метод, системний підхід для окреслення основних складових і напрямів змін у креативних індустріях; аналіз і синтез з метою визначення впливу креативних технологій на сучасну культуру і мистецтво; і аналітичного методів. У процесі дослідження також використовувалися методи узагальнення, класифікацій, та структурно-логічного підходу.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Досить активно модернізаційні процеси виявилися в умовах швидкого наукового і технічного прогресу в XXI ст., що вимагало привнесення змін до системи управління, сфери економіки та політичного устрою. Не випадково, що власне теорія модернізації сформувалася на основі аналізу та рефлексії змін, що відбувалися у XIX-XX ст., і сьогодні інтерес до подібних теоретичних узагальнень продовжує наростати. Це зумовлюється тим, що, наприклад, в Україні з її ринковою економікою, котра знаходиться на стадії розвитку, процвітанням масової культури та її технологій, ідеалізацією цінностей світу бізнесу, релігійним світоглядом, українці, їх духовність та культура, усі сфери діяльності спрямовані до інновацій, змін. На думку американського політолога, директора Інституту стратегічних досліджень у Гарвардському університеті Самуеля Гантінгтона, модернізація має кілька ключових характеристик, виступаючи як процес – революційний, комплексний, системний, глобальний, протяжний, ступінчастий, гомогенізуючий, незворотний, прогресивний [17]. Всі ці характеристики модернізації певним чином пронизують усі без винятку сфери людської активності і залишають в них або позитивний, або негативний слід.

Економічна, соціальна, політична модернізації досить цікаві. Цікавою і актуальною також є культурна модернізація, чи, точніше, модернізація сфери культури та мистецтва. Вона передбачає оновлення/апгрейд («осмислення») зазначеної сфери і рефлексію на вимоги, які продиктовані соціокультурною реальністю, прогресом загалом, ефективністю, вдосконаленням, розвитком різних сфер, генерацією субкультур тощо.

Сьогодні акцент у життєдіяльності людини, в даному випадку українця, робиться в основному на цінності і стиль життя європейців, американців та інших народів, а також на більш значне виявлення свободи, наприклад, у творчості, що, безперечно, веде до критичного обдумування всього нового, що переймається в Україні, і не осмислюється, як щось негативне, оскільки не загрожує національним цінностям та пріоритетам. Однією з таких новацій є креативні індустрії. Термін «креативні індустрії» став активно використовуватися в науці і не тільки в ній, починаючи від 1980-х рр., коли була опублікована доповідь професора Університету Сорбонна Огюста Жирара «Культурні індустрії: гандикап чи нова можливість для культурного розвитку?»

[18]. Цей документ – перша спроба створити повноцінну концепцію аналізу та моніторингу розвитку індустрії культури.

1997 рік уважається роком виникнення сектору креативних індустрій. У цей час у Великій Британії сформувалася нова модель співпраці сфер культури, мистецтва та бізнесу. Домінуючою ознакою цих трьох сфер була креативність, яка міцно об'єднала їх.

У XXI століття до творчих/креативних індустрій увійшли такі напрями діяльності людини, як: реклама, дизайн, архітектура, образотворче і декоративне мистецтво, різні ремесла, мода, кіно та створення відео і DVD, музика і звукозапис, виконавське мистецтво, телебачення, радіо, інтернет, література та видавнича справа, мультимедіа і комп'ютерні ігри, музеї та інші напрямки розвитку культури.

Відтак, можна виділити наступні визначення творчих/креативних індустрій:

1) різновид соціально-культурних практик, в основі яких лежить творчість/креатив/культурні інновації;

2) галузь економіки (сукупність підприємств та підприємців), результатом діяльності якої є нова продукція, робочі місця та додаткова вартість завдяки використанню інтелектуальної власності;

3) чинник економічного, політичного, соціокультурного, інформаційного розвитку різних територій (наприклад, у європейських країнах та в Америці у час економічної кризи велику роль у її подоланні відіграли саме творчі індустрії – приміщення збанкротованих промислових підприємств зайняли творчі компанії, перетворивши їх у центри сучасного мистецтва і культури: музеї, галереї, бібліотеки, магазини тощо, що притягнуло багатьох творчих діячів до загальнодержавних чи регіональних програм розвитку певних територій, суттєво сприяло формуванню позитивного іміджу багатьох міст.

Поряд із загальновживаним терміном «креативні індустрії» співіснують й інші його варіації [19–21]:

– індустрія розваг і медіа, або копірайтингова індустрія. Наприклад, у США таким терміном називають аматорський і професійний бізнес, що пов'язаний тільки з мистецькою продукцією і її розповсюдженням;

– креативні індустрії. Для прикладу, у Великій Британії суттю цього напрямку є комерціалізація певної ідеї, що має виразну (expressive) цінність, виражену в новій комп'ютерній грі, новій театральній інтерпретації класики чи дизайні автомобіля. Даний термін також використовується в Австралії та Новій Зеландії.

– культурні і креативні індустрії. Цей термін вживається у Китаї і країнах-членах Європейського Союзу (Бельгія, Італія, Люксембург, Нідерланди,

Франція, ФРН, Греція, Іспанія, Португалія, Австрія, Естонія, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Словаччина, Словенія, Чехія, Болгарія, Румунія, Хорватія, Угорщина). Термін «культурні індустрії» підкреслює культурну спадщину Європи та складові її творчої діяльності, які ґрунтуються на традиціях і мистецтві. Зважаючи на існування кластеризованого трактування креативних індустрій (за кордоном використовується поняття «cultural and creative industries», скорочено – CCIs), країни ЄС до культурного сектору включають [22–24]:

– індустріальний підсектор (продукція зорієнтована на масове відтворення та споживання, включаючи експорт);

– неіндустріальний підсектор (продукція споживається в момент відтворення і не може експортуватися);

– індустрії досвіду, культурні індустрії, креативна культура і креативні індустрії, економіка культури і досвіду – в Скандинавських країнах (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія).

Відмінності культурних та креативних індустрій пояснює Організація Об’єднаних Націй з питань освіти, науки і культури:

– до культурних індустрій відносяться ті галузі, в яких здійснюється виробнича та комерційна діяльність творчого змісту, що має нематеріальний та культурний характер, наприклад, кінематограф;

– креативні індустрії охоплюють ширший спектр видів діяльності, зокрема включають культурні індустрії та всю культурну чи мистецьку продукцію. Креативні індустрії – це ті, в яких продукт або послуга містять суттєвий елемент мистецького або творчого починання [25–26].

Сьогодні творчі/креативні індустрії як громадські інституції (приватні театри, клуби, журнали, галереї, незалежні художники, мережеві спільноти, блоги та ін.) існують в Австралії, Бразилії, Великій Британії, Німеччині, Китаї, Литві, Сінгапурі, США та інших країнах, створюючи творчий/креативний простір у культурі та мистецтві, використовуючи по-новому найрізноманітніші ідеї/знання/смисли/коди/символи/тексти/інформацію/цінності тощо. У вищеназваних напрямках людської діяльності домінує підприємництво, що дозволяє кожному представнику суспільства всебічно проявити творчі нахили та стати творцем тексту/сенсу/інформації і особистої кар’єри.

Творчі/креативні індустрії/промисловості упродовж свого розвитку пройшли кілька періодів формування та становлення [27]: 1) до другої половини XIX століття – доіндустріальне поширення продуктів культури: переписування рукописів, копіювання художніх зразків, ремісниче відтворення предметів прикладного мистецтва тощо; у XV столітті з'явилася перша «культурна індустрія»/«індустрія культури» – «друкарство»; 2) друга половина XIX століття

– 1960-і роки – інтенсивне вторгнення нових технічних засобів у культуру, поява нових мистецтв, індустріалізація та масовізація культурного споживання, що викликало появу негативного поняття «культурна індустрія» (німецькі філософи і соціологи Макс Горкхаймер і Теодор Адорно); зближення культури із суспільством та бізнесом трактується інтелектуалами як втрата статусу культури; 3) остання третина XX ст. – початок XXI ст. – тісне взаємопроникнення економіки та культури завдяки демократизації та оновленню сфери культури; зміни в позиції еліти, зумовлені травневими студентськими заворушеннями у Франції в 1968 році і музичним фестивалем у Вудстоці 1969 року як символом кінця «ери хіпі» та початком сексуальної революції та ін.; практичне та теоретичне осмислення культурних індустрій; масштабна популяризація та втілення в життя ідеї креативності як основного рушія суспільного прогресу, про що свідчив бурхливий розвиток креативних індустрій у різних країнах світу [28–30].

Відтак, сьогодні одним із ефективних варіантів модернізації сфери культури та мистецтва, на наш погляд, є творчі/креативні індустрії. Це пояснюється тим, що:

• по-перше, економіка сьогодні набула якісно нового стану, ставши креативною/творчою економікою, що вперше було зафіксовано в американському діловому журналі «Bloomberg Businessweek» (2000 рік) та отримало закріплення за допомогою виходу книги британського письменника і медіаменеджера Джона Хоукінса «Креативна економіка» (2001), в якій проголошувалося настання постіндустріальної епохи на чолі з такими ресурсами, як інформація та знання, а як рушійна сила і ключова цінність об'єктивної реальності називалося творчість. Ключові учасники творчої/креативної економіки – бізнес (великі підприємства та корпорації творчих/креативних індустрій, дрібні та середні фірми творчих кластерів), традиційні організації сфери культури та мистецтва (театри, музеї, бібліотеки тощо), посередницькі агентства (що перебувають між владою та бізнесом, їхньою метою є підтримка зазначених індустрій, а також надання консультацій, здійснення аналізу та оцінки необхідних ситуацій). Все це сприяє розвитку сфери культури та мистецтва у ринкових умовах;

• по-друге, як зазначав американський теоретик урбаністики Річард Флорида у книзі «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє» (2002), постіндустріальна економіка «породила» нову породу людей (художники, артисти, письменники, дизайнери, включені до різноманітних творчих проектів) – незалежних професіоналів з великою кількістю ідей і надзвичайно винахідливих, які мігрують між секторами творчої економіки і утворюють рухливе творче середовище, стаючи новим, висхідним «творчим класом», що має

все більш впливову силу і дозволяє світу перетворюватися і ставати цікавішим. Для таких людей пріоритетні не кар'єра, престиж та висока зарплата, а створені умови для роботи та життя, розкриття свого творчого/креативного потенціалу, толерантна атмосфера та творчі стимули.

Цим пояснюється те, що в основі сучасної життєдіяльності може і має бути творчість/креативність як крок до конкурентоспроможності та зростання продуктивності. Ось чому інтерес сьогодні представляє індивідуальна креативність та свобода. Як ми вже зазначали, творчі/креативні індустрії, як унікальні явища, синтезували три сфери людської діяльності: культуру та мистецтво, економіку та соціальну сферу. За Р. Флоридою, у суперечності знаходяться «вільний пошук художників, орієнтований на такі цінності, як духовність, самовираження, краса тощо, прагматична ініціатива бізнесу, орієнтована на цінності особистої та корпоративної вигоди, та державне та регіональне управління, орієнтоване на цінності зміцнення та розвитку нації, країни та території» [31, с. 3].

На сьогодні сфера культури та мистецтва і сфера бізнесу перебувають в активній взаємодії. Якщо перша з цих сфер має ціннісний контекст/контент, який інтегрує та зміцнює духовну складову буття соціуму, то друга з них – сфера бізнесу, а саме: 1) ефективне виробництво товарів та послуг, орієнтоване на задоволення потреб; 2) отримання прибутку.

При цьому підкреслимо, що сфера культури та мистецтва як реальний процес буття значно давніша за сферу бізнеса, виникла в період становлення homo sapiens, коли відбувалося зародження найдавніших форм ціннісної, зокрема духовної, естетичної орієнтації. Сфера бізнесу (ділової активності, підприємництва, управлінської діяльності) виникла одночасно з соціумом. Зауважимо, що в історії завжди були успішні господарі, купці, промисловці, діяльність яких уособлювала приклади перспективного ведення/здійснення справ. Ось чому, наприклад, історія підприємництва теж має давню історію. Але якщо говорити про бізнес у його сучасному розумінні, то відлік логічно вести з другої чверті XIX століття, коли, власне, і розпочалася професійна підготовка менеджерів як організаторів бізнесу. Сьогодні менеджер саме такий в умовах ринкової економіки. Він організатор бізнес-діяльності, бізнес-процесів, без яких неможлива динаміка будь-якої сфери людської діяльності, а тим більше сфери культури та мистецтва.

Отже, сфера культури та мистецтва і сфера бізнесу мають низку спільних рис. Ці дві сфери є результатом розвитку різноманітних людських потреб; мають соціальну природу і спільні соціальні цілі – задоволення соціальних потреб; здатні регенерувати/відновлюватися; втілюються у конкретно-історичних формах буття.

До відмінностей сфери культури та мистецтва і сфери бізнесу належать:

1) різні цільові установки;

2) яскраво виражена специфіка: культура та мистецтво традиційно прагматично не зацікавлені сфери людської активності і спрямовані на задоволення духовних потреб (в основному затратні сфери); бізнес прагматичний, раціональний, матеріально та технологічно орієнтований, прибутковий, має високий рівень ризиків.

Усі ці сфери сьогодні потребують продуктивної взаємодії, що, безумовно, буде лише сприяти їхній динаміці. Якщо сфера культури та мистецтва отримує від сфери бізнесу гроші та бізнес-схеми, то сфера бізнесу приходить до розуміння, що партнерство з іншою сферою, крім покращення іміджу та збільшення продажів, може, безумовно, дати креативність і вкрай необхідний суспільству «драйв». Власне, ідея про те, що культура та мистецтво, в яких ключовими є творчість/креатив/інноватика, необхідні сфері бізнесу як джерело креативності, була сформульована 70 років тому американським економістом і публіцистом Пітером Ф. Друкером. Він стверджував: для того, щоб бізнесменові покращити свої якості, необхідно практикуватися в написанні віршів. Бізнес існує завдяки пошуку нових джерел креативності [32, с. 3].

Багато сучасних теоретиків сфери культури та мистецтва і сфери бізнесу вважають, що у цих сферах відбувається трансформація енергії. Але якщо в першій з них вона знаходить своє втілення в емоціях реципієнта/глядача/слухача/читача/споживача, то в другій – у грошовому еквіваленті як певному капіталі. Не випадково американські соціологи Елвін Тоффлер і Кулі Чарльз, шведські економісти К'єлл Нордстрем та Йонас Ріддерстрале зазначали, що бізнес може вчитися запозичувати шляхи збереження та збільшення енергії у «живого» мистецтва, а мистецтво — у «живого» бізнесу. Ми згідні з гаслом компанії «Creative Plus Business» (Австралія, Мельбурн) «Будь творчим – заробляй гроші – люби свою роботу!». Їх місія – бути креативними, добрити і професійними. «Creative Plus Business» – це організація, яка націлена на допомогу мистецьким організаціям у розвитку та вдосконаленні підприємницьких здібностей, зосереджуючись на малому бізнесі, фінансовій грамотності та маркетингових навичках. Вона намагається допомогти творчим людям почуватися впевненіше та комфортніше у підприємництві. Її цінності: чесність, креативність, професіоналізм і гумор. Працівники цієї організації цінують практичні та позитивні ідеї, які втілені в життя і розвиваються, оптимістичний погляд, який сприяє дії та незалежності, а також веселий сміх. На їх думку, мистецтво та бізнес – найзначніші виразники людського духу. Вони задіюють людські ресурси найдивовижнішим чином, уважаючи, зо весь бізнес оточений мистецтвом [33].

Висновки. Сьогодні концепція та технології творчих/креативних індустрій отримали всебічне визнання і широко впроваджуються по всьому світу, у тому числі й Україні. Саме творчі/креативні індустрії, які об'єднали різні сфери, тим більше, їх активізація у багатьох країнах світу виступають як потужні напрями модернізації сфери культури та мистецтва, дозволяючи вивести їх на якісно новий рівень існування та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Barron F., Harrington D. Creativity, intelligence and personality. *Annual Review of Psychology*. 1981. U. 32. P. 439–477.
2. Scherer J. Kreativitätstechniken. In 10 Schritten Ideen finden, bewerten, umsetzen, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2007. 133 s.
3. Cook P.J. Leading innovation, creativity and enterprise. Industrial and Commercial Training. 2016. Vol. 48, №. 6. Pp.. 294-299. URL: https://doi.org/10.1108/ICT-01-2016-0006
4. Syrret M., Lammiman J. Creativity: Innovation 01.04. Wiley. John Wiley & Sons, LTD, 2002. 118 p.
5. Goodman M., Dingli S. M. Creativity and Strategic Innovation Management: Directions for Future Value in Changing Times. Taylor & Francis, 2017. 326 p.
6. Goller I., Bessant J. Creativity for Innovation Management: Tools and Techniques for Creative Thinking in Practice. Taylor & Francis, 2023. 272 p.
7. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова ; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України". Львів, 2017. 528 с.
8. Антошкіна Л. І. Креативні індустрії : проблеми і перспективи розвитку. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / редкол. : О. О. Біляєв (відп. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2011. Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи : у 2 ч. Ч. 2. С. 8–13.
9. Антонова О.Є. Сутність поняття креативності: проблеми та пошуки. Теоретичні і прикладні аспекти розвитку креативної освіти у вищій школі: [монографія] / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ім. І. Франка, 2012. С.14–41.
10. Вахович І. М., Чуль О. Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір : монографія. Луцьк : Вежа-друк, 2014. 288 с.
11. Галасюк В., Гужва І., Серебрянська Д., Іванов Є., Комедно І., Митник О. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст.

URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_53325031040404741 53.pdf

12. Ніколаєва О., Онопрієнко О., Таран С., Шоломицький Ю., Яворський П. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. 2022. 111 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf

13. Плецан Х.В. Вплив креативних індустрій на розвиток креативних міст в Україні: культурологічний аспект. *Креативний простір.* 2022. № 9. С. 51–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr_2022_9_23

14. Свінцицька О. М., Ткачук В. О. Креативна економіка та креативні індустрії : навч. посібн. Житомир : Державний ун-т «Житомирська політехніка», 2020. 218 с.

15. Холодницька А. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. С. 151–157.

16. Шкодіна І.В., Кондратенко Н.Д., Щукіна А.М. Креативна індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2023. № 18. С. 22–30. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-03

17. Harrison L. E., Huntington S. P. Culture Matters: How Values Shape Human Progress Paperback. New York: Basic Books, 2001. 384 p.

18. Girard A. Cultural industries: a handicap or a new opportunity for cultural development? Cultural Industries: A challenge for the future of culture. Unesco, Paris, 1982. P. 24–40.

19. Турський І. В. Регіональні моделі креативних індустрій: порівняльний аналіз. *Моделювання регіональної економіки*. 2016. № 2(28). С. 244–262.

20. Олійник О. Феномен "культурні індустрії": походження та соціокультурний зміст. *Культурологічна думка.* 2009. № 1. С. 67–73.

21. Ткачук В.О., Обіход С.В., Свінцицька О.М. Інформаційні технології в креативній економіці : навч. посібн. [Електронне видання]. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. С. 260 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/336324/mod_resource/content/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20IT.pdf

22. Смолінська, С., Гнаткович, О., Сич, О. Політика розвитку креативних індустрій ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-28

23. Диндар А. С. Позиції культурно-креативної індустрії в економіці ЄС. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С. 53-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_1_11

24. Креативна Європа. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0

25. Mapping the Creative Industries: A Toolkit. URL: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English_mapping_the_creative_industries_a_toolkit_2-2.pdf

26. Understanding Creative Industries Cultural statistics for public-policy making/ URL: https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2015/international/UNESCO_Understanding_Creative_Industries.pdf

27. Skavronska I. The evolution of creative industries. *Схід=Skhid. Сер. Економічні науки*. 2016.№ 1 (141). P. 32–34.

28. Moore I. Cultural and Creative Industries concept – a historical perspective. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 2014. № 110. P. 738–746.

29. Solidoro A. The evolution of the creative industries as a model of innovation. URL: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4b925d7fc2022437a4336dcb2873716132508eec

30. Hartley J. (2007) The evolution of the creative industries – Creative clusters, creative citizens and social network markets. *In:* Proceedings Creative Industries Conference, Asia-Pacific Weeks, Berlin. URL: https://eprints.qut.edu.au/12647/1/12647.pdf

31. Florida R. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. Basic Books, 2002. 434 p.

32. Druker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers. 1954. 404 p.

33. Creative Plus Business: About Us. URL: https://creativeplusbusiness.com/about-creative-plus-business/

Liliia SYROTA
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sociocultural Management,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-7237-291X
liliya.syrota@lnu.edu.ua

CREATIVE INDUSTRIES AS A MECHANISM FOR MODERNIZING THE CULTURE AND ARTS SECTOR

Abstract. *Objectives. The purpose of this article is to identify the key areas of development within the global creative economy and to examine their role in the transformations occurring in contemporary culture and art. To achieve this, the article clarifies the concepts of "creative industries" and "cultural industries," analyzes the theories of prominent scholars such as R. Florida, J. Hawkins, O. Girard, and T. Adorno, and defines the sectors of creative industries, highlighting their historical and intrinsic connections with culture and art.*

Methods. The study employs both general scientific and specialized methods to fulfill its objectives. A systematic approach is used to substantiate the primary components of creative industries, while analysis and synthesis are employed to assess their potential. Grouping and ranking methods are utilized to explore the regional specificities of creative industries and their role in the modernization of contemporary culture and art.

Results. The study revealed that the creative economy encompasses a wide range of human activities, including but not limited to advertising, television, theatre, publishing, painting, design, cinema, music, architecture, education, fashion, and the IT sector. The scope of the creative economy is expansive, reflecting the boundless nature of human imagination. This economy is intricately linked to the creative endeavors of individuals and the innovative character of their work. The primary area of growth within the creative industries is rooted in culture and art, which maintain a close relationship with business. Although these domains have traditionally been seen as distinct – culture and art are often viewed as non-commercial, focused on fulfilling spiritual needs and generally costly, while business is driven by pragmatism, rationality, material and technological considerations, profitability, and inherent risk – there is now a significant interconnection between culture, art, and business. Creative industries, as a result, are thriving most in cities, metropolises, and highly developed nations. The study advances the theoretical understanding of the creative economy by further systematizing its various domains and substantiates the critical role that the creative economy plays in shaping contemporary culture and art.

Keywords: *creative industries, cultural industries, culture, art, modernization, concepts, national specificity, historical development.*

ГЛОБАЛЬНА ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-006

УДК 620.9:339.9
JEL F20, F21, L94, Q40

Євген Олександрович ЛУНЬОВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0002-8994-8409
loonev@gmail.com

Лев Євгенович ЛУНЬОВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0002-3164-0508
lunev.lev01@gmail.com

Наталія Валеріївна ТРУШКІНА
кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник сектору
промислової політики та інноваційного розвитку
відділу промислової політики та енергетичної безпеки,
Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України
м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-6741-7738
nata_tru@ukr.net

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ: СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Анотація. *Сучасний глобальний світ стикається із загрозами енергетичній безпеці в умовах нестабільності й мінливості безпекового середовища. Ескалація конфлікту на Близькому Сході та триваюча агресивна війна росії в Україні призвели до того, що увага різко зосередилася на деяких з*

найважливіших регіонів світу, що виробляють енергію. І ключовим питанням сьогодення є пошук джерел інвестування (у тому числі й нетрадиційних) задля розвитку енергетичних систем у більшості країн світу.

З огляду на це, метою даного дослідження є визначення світових тенденцій, підходів, інструментарію і механізмів інвестиційного забезпечення розвитку енергетичних систем в умовах глобальних викликів і загроз.

Для досягнення поставленої мети виконано аналітичне оцінювання середньорічних капітальних інвестицій для доступу до енергії за сценарієм і приватний капітал у проєкти доступу до енергії за 2013-2019 рр.; розрахункових інвестицій в енергетику за типом у вибраних регіонах у 2024 р.; інвестицій в чисту енергію за регіонами за сценаріями APS і NZE до 2035 р.; витрат чистої енергії за типом і вибраними регіонами за новозеландським сценарієм у 2023 і 2035 рр.; інвестицій в енергетичний сектор за технологіями та сценаріями, а також частки в країнах з ринком, що розвивається, і в країнах, що розвиваються, 2019-2035 рр.; річних інвестицій в енергетичний сектор за сценаріями у 2024 р. і 2035 р.; щорічних інвестицій в енергетичний сектор у вибраних ринках, що розвиваються, за сценарієм, у 2023 р. і 2035 р.; обсягів інвестицій в електроенергетику за видами та сценаріями у 2023-2050 рр.; характеристик фінансування енергетичного сектору за сценарієм APS та NZE у 2023 р. і 2035 р.

У результаті дослідження встановлено, що доцільним є застосування комплексного підходу до енергетичної безпеки, яка має виходити за рамки традиційного палива й охоплювати безпечну трансформацію електроенергетики та стійкість ланцюгів постачання чистої енергії. Енергетична безпека та кліматичні дії нерозривно пов'язані: екстремальні погодні явища, високий рівень парникових викидів уже створюють серйозні ризики для енергетичної безпеки.

Перехід на чисту енергію різко прискорився в останні роки, сформований державною політикою та промисловими стратегіями, але у найближчій перспективі існує більше невизначеності щодо того, як ці політики та стратегії розвиватимуться.

Ключові слова: *глобальна економіка, національна економіка, енергетична система, енергетична інфраструктура, енергетична мережа, загроза, ризик, стійкість, енергетична безпека, трансформація, світові тренди, підходи, інструментарій, механізм інвестування, інвестиційне забезпечення, безпекові аспекти, безпекове середовище.*

Постановка проблеми. На даний час геополітична напруженість і фрагментація є основними ризиками для енергетичної безпеки та

скоординованих дій щодо скорочення парникових викидів. Ескалація конфлікту на Близькому Сході та повномасштабне вторгнення росії на територію України посилюють триваючі ризики для енергетичної безпеки, з якими стикається глобальний світ.

Незважаючи на те, що деякі гострі наслідки глобальної енергетичної кризи зменшилися, геополітична невизначеність призводить до небезпеки і нестійкості глобальної енергетичної системи незалежно від технологічних або географічних особливостей.

Варто зазначити, що об’єкти критичної енергетичної інфраструктури також стикаються зі зростаючими ризиками через екстремальні природні явища й стихійні лиха у всьому світі. Дуже часто найгірші наслідки цих криз зарезервовані для найбідніших верств суспільства, особливо в країнах із економікою, що переходить і розвивається. Сьогодні найвищий рівень енергетичної несправедливості спостерігається переважно у країнах Африки, де населення все ще не має доступу до основних енергетичних послуг. З огляду на всі ці проблеми, енергетична безпека залишається головною й важливою темою у світовому суспільстві та діяльності урядів більшості країн світу.

У швидко мінливому світі концепція енергетичної безпеки виходить далеко за рамки захисту від традиційних ризиків для постачань нафти та природного газу, наскільки це важливо для глобальної економіки. Це також означає забезпечення доступу до доступних джерел енергії; передбачення ризиків, що виникають в електроенергетиці; зміцнення і стійкість ланцюгів постачань чистих енергетичних технологій і найважливіших мінералів, необхідних для їх виробництва; врахування зростаючих загроз енергетичному ландшафту й критично важливим об’єктам інфраструктури унаслідок кліматичних змін [1-3]; управління відновлювальними ресурсами в енергетиці у контексті забезпечення економічної стійкості енергетичних систем [4]. При цьому одним із першочергових напрямів ефективного розвитку світової енергетичної системи визнано належне інвестиційне забезпечення [5].

З огляду на це, необхідність методичного обґрунтування і розроблення механізму інвестиційного забезпечення розвитку енергетичних систем з урахуванням сучасних глобальних викликів, ризиків і загроз обумовлюють проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню безпекових аспектів розвитку енергетичної інфраструктури і ключових питань підвищення рівня енергетичної безпеки як складової економічної безпеки присвячено багато наукових публікацій зарубіжних (A. Farrell et al. [6], A. Kwilinski et al. [7], D. Rehak [8]) та українських (С. Капітула, Є. Міщук [9], А. Завербний та ін. [10], О. Суходоля, Ю. Харазішвілі, Г. Рябцев [11]; О. Гуцалюк (O. Hutsaliuk) та ін. [12], І. Губарєва, М. Хаустов [13]) учених.

Окремі аспекти застосування інструментарію, підходів і методів оптимізації режимів функціонування енергетичних мереж входять до кола наукових інтересів таких видатних дослідників, як M. González-Eguino [14]; B. Lunis, J. Hanny [15]; V. Denysov et al. [16]; V. Khaustova et al. [17-18]; A. Zaporozhets et al. [19].

Значну кількість наукових праць дослідників (A. Clark-Ginsberg et al. [20], D. Gielen et al. [21], O. Hutsaliuk et al. [22], H. Lund et al. [23] та інші) присвячено визначенню особливостей, тенденцій, пріоритетних напрямів і шляхів трансформації енергетичних систем у країнах світу.

Слід зауважити, що в останні роки зарубіжні й вітчизняні вчені (F. Yang, S. Zhang, C. Sun [24]; Т. Мурована [25]; І. Олексів, А. Дрібнюк [26]; О. Романюк, В. Герасимчук [27]; М. Савченко, Т. Романець [28] та інші) приділяють особливу увагу розробленню механізмів інвестиційного забезпечення розвитку енергетичного сектору у країнах світу.

Водночас, віддаючи належне науковим напрацюванням зарубіжних і вітчизняних вчених у дослідженні обраної проблематики, потрібно відзначити, що деякі питання інвестиційного забезпечення розвитку світових енергетичних систем потребують подальших розробок і пошуку шляхів їх вирішення. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується в умовах активізації збройних конфліктів, бойових дій, стихійних лих, техногенних катастроф, змін клімату.

Таким чином, дана проблема зумовила **мету даної статті**, яка полягає у дослідженні світових тенденцій, підходів, інструментарію і механізмів інвестиційного забезпечення розвитку енергетичних систем в умовах глобальних викликів і загроз.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Як свідчить аналіз, для досягнення загального доступу до енергії до 2030 року, щороку потрібні близько 55 млрд дол. початкових інвестицій, близько двох третин яких потрібно у країнах Африки (рис. 1). Це менше 2% поточних річних витрат на енергію.

Поточний рівень інвестицій трохи нижче 10 млрд дол. США на рік. Значення даного показника набагато менше, ніж потрібно, і знизився Причому рівень знизився приблизно на 75% від рівня до COVID-19. Однак це зниження частково пояснюється тим, що великі економіки досягли швидкого прогресу за останні роки та майже універсального доступу до електроенергії. Обмеження доступності означають, що приватний капітал може покрити лише невелику частку фінансування, необхідного для доступу до енергії, тоді як африканські уряди вже стикаються із зростаючими занепокоєннями щодо прийнятності боргу.

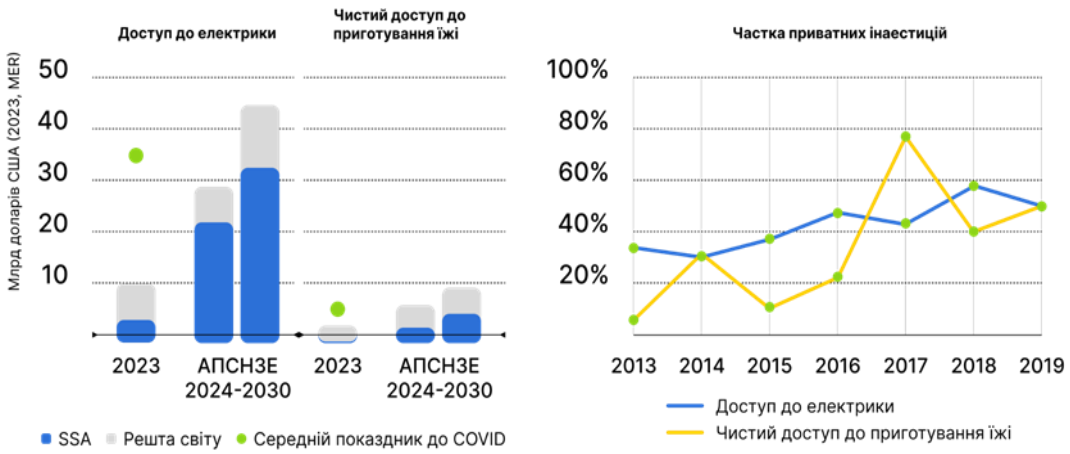


Рис. 1. Середньорічні капітальні інвестиції для доступу до енергії за сценарієм і приватний капітал у проєкти доступу до енергії за 2013-2019 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Це означає, що виділення офіційної допомоги на розвиток енергетики в Африці є життєво важливим для досягнення швидшого прогресу, але рівень такої допомоги для енергетичних проєктів залишався статичним протягом останнього десятиліття.

Без більшої міжнародної прихильності до загального доступу до енергії існує ризик того, що багато економік, що розвиваються, можуть залишитися позаду. Нову колективну кількісну ціль щодо фінансування боротьби з кліматом можна використати як засіб для усунення принаймні часткового дефіциту фінансування. Поновлення уваги до питань доступу до енергії у рамках міжнародного кліматичного фінансування та допомоги розвитку вже забезпечує поштовх для пільгового капіталу для доступу. Програма «Місія 300», яка має на меті забезпечити 300 млн людей доступом до електроенергії, отримала початкові зобов'язання у розмірі 30 млрд дол. США і має на меті досягти приблизно 90 млрд дол. США [29].

Необхідно враховувати до закликів збільшення фінансування боротьби з кліматом і супроводження їх постійними зусиллями для активізації участі приватного сектора. Все це у кінцевому підсумку залежить від непохитної відданості досягненню універсального доступу з боку урядів країн, де потрібен прогрес, разом із посиленою прихильністю з боку міжнародної спільноти, включаючи міжнародні фінансові установи.

Одним із першочергових напрямів розвитку енергетичних систем визнано збільшення обсягу інвестицій у чисту енергію в країнах з ринком, що

формується, і в країнах, що розвиваються. Так, у 2023 р. глобальні інвестиції в енергетичний сектор сягнули приблизно 2,9 трлн дол. і, ймовірно, перевищать 3 трлн дол. у 2024 р. Причому майже 2 долари США інвестовано в низку екологічно чистих енергетичних технологій та інфраструктуру на кожен 1 долар США, витрачений на викопне паливо. До пандемії Covid-19 це співвідношення було ближче до 1:1 [29].

Глобальні інвестиції в чисту енергетику зросли з 2015 р. на 60%, що обумовлено не лише цілями щодо скорочення викидів, але й міцною економічною базою, міркуваннями енергетичної безпеки у період надзвичайної нестабільності цін на викопне паливо та конкуренцією між провідними економіками за позиції у новій економіці чистої енергії, яка стане важливим джерелом зростання та зайнятості у найближчі роки.

В останні роки збільшення інвестицій у чисту енергетику походить здебільшого з розвинутих економік і Китаю, що становить 85% від загального обсягу, тоді як на інші країни з ринком, що розвивається, і країни, що розвиваються, де проживає дві третини світового населення, становить лише 15% [29] (рис. 2). Ця неузгодженість викликає серйозне занепокоєння, враховуючи, що попит на енергетичні послуги в економіках, що розвиваються, неминуче зросте у найближчі роки для підтримки підвищення рівня життя, загального доступу до енергії та будівництва сучасної інфраструктури. Висока вартість капіталу та відсутність доступного довгострокового фінансування є ключовим фактором цих регіональних дисбалансів і перешкодою для збільшення потоків капіталу до ринків, що розвиваються, і економік, що розвиваються, у майбутньому.

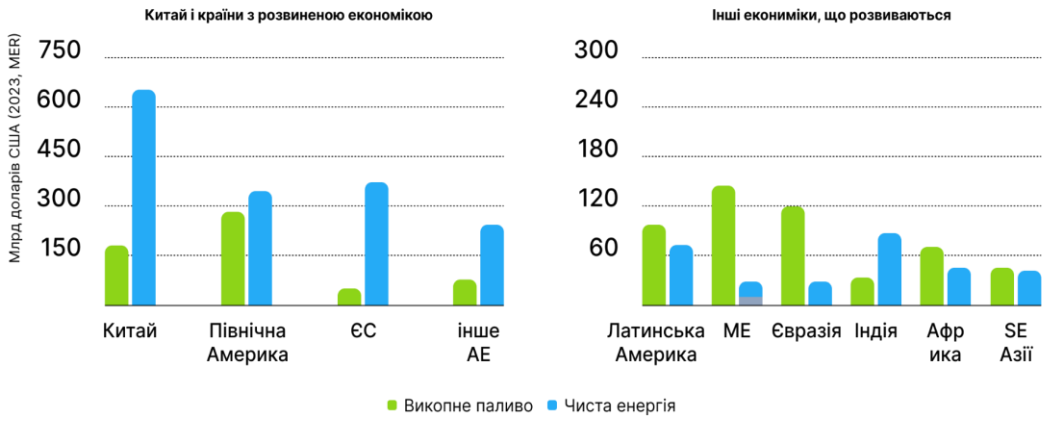


Рис. 2. Розрахункові інвестиції в енергетику за типом у вибраних регіонах у 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Інвестиції в проєкти чистої енергетики збільшуються в усіх частинах світу за новозеландським сценарієм, але регіональні дисбаланси означають, що необхідне збільшення особливо різке в країнах з ринком, що розвивається, і в країнах, що розвиваються, крім Китаю. За новозеландським сценарієм річні витрати на чисту енергію подвоюються в країнах з розвиненою економікою та у Китаї до 2035 р. порівняно з рівнями 2023 р. Однак в інших країнах, що розвиваються, вони збільшуються більш ніж у 6 разів (рис. 3).

Зростання витрат на чисту енергію, яке вимагається як за сценарієм APS, так і за сценарієм NZE, може здатися проблематичним для країн з ринком, що розвивається, і країн, що розвиваються (рис. 4). Але багато прикладів показують, що чітке бачення енергетичних переходів, підкріплене розумною політикою, нормативними актами та залученням приватного сектору, може сприяти зростанню як кількості, так і якості інвестицій у чисту енергію. І переваги цих інвестицій виходять далеко за межі пом'якшення зміни клімату. Багато об'єктів чистої енергетики після їх встановлення мають нижчі експлуатаційні витрати, ніж об'єкти, що працюють на викопному паливі, і фінансово не залежать від нестабільних витрат на паливо. Це може принести значні довгострокові переваги в енергетичній та економічній безпеці, особливо для економік, які сильно залежать від імпорту палива.

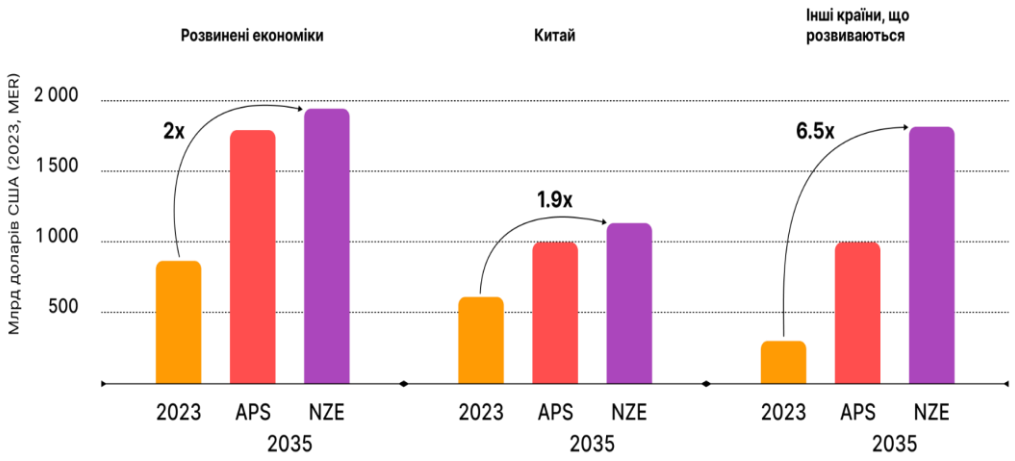


Рис. 3. Інвестиції в чисту енергію за регіонами за сценаріями APS і NZE до 2035 р.

Примітки: APS – The Announced Pledges Scenario (сценарій оголошених обіцянок); NZE – The Net Zero Emissions Scenario (сценарій чистого нульового викиду).

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

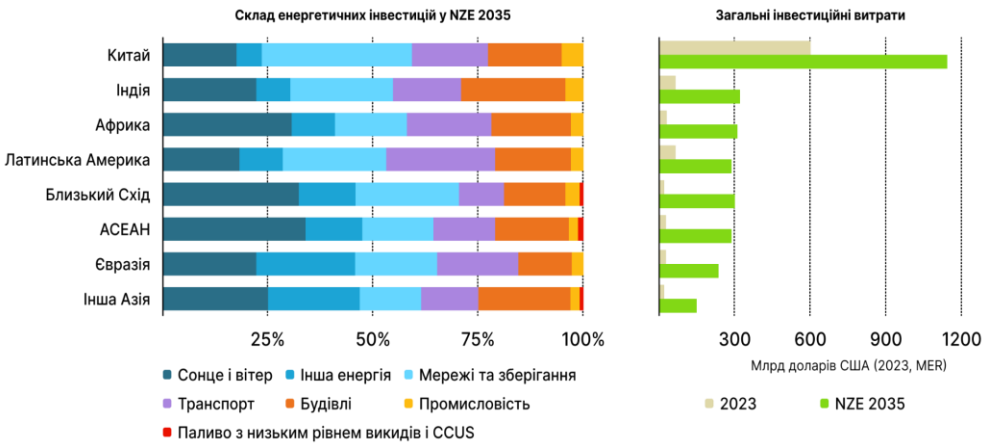


Рис. 4. Витрати чистої енергії за типом і вибраними регіонами за новозеландським сценарієм у 2023 і 2035 рр.

Примітка: NZE 2035 = чисті нульові викиди до 2050 року, сценарій у 2035 році; CCUS = уловлювання, використання та зберігання вуглецю; MER = ринковий обмінний курс.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Усунення розриву в інвестиціях у чисту енергетику в економіках, що розвиваються, потребує мобілізацію капіталу та спрямування його в сектори, які представляють різні ступені та типи ризиків для інвесторів. Наприклад, виклики та бізнес-моделі, які мають відношення до масштабного сонячного фотоелектричного проєкту з довгостроковим контрактом, відрізняються від тих, що виникають у зв'язку з лінією електропередачі, яка фінансується на балансі державним комунальним підприємством, або електромобіль, який домогосподарство оплачує споживчими коштами або власними заощадженнями. Ризики також можуть відрізнятися для різних проєктів в одному секторі та для подібних проєктів у різних країнах, оскільки такі фактори, як політична та макроекономічна стабільність і верховенство права, мають широкі наслідки для сприйняття ризику, а отже, і для вартості капіталу.

Перспективи розширення інвестицій у чисту енергетику в усіх секторах значною мірою залежать від визначеності політики, надійності даних і ефективного управління. Тому вдосконалення у цих сферах є критично важливим. Це має супроводжуватися та сприяти значним збільшенням міжнародної державної фінансової та технічної підтримки, включаючи більші обсяги пільгового фінансування для залучення значно вищого кратного приватного капіталу. До 2030 року за новозеландським сценарієм щорічне пільгове фінансування енергетичного сектору зросте втричі й досягне понад

100 млрд дол. США у країнах, що розвиваються, крім Китаю. Однак не всі проєкти потребують державної фінансової підтримки. Розглядаючи, як збільшити інвестиції, корисно розбити загальну вимогу на категорії, які відображають певні характеристики та профілі ризику.

Перша група охоплює інвестиції в розвинені екологічно чисті енергетичні технології з відносно низьким рівнем ризику та сильною базовою економікою в країнах із відносно добрим кредитним рейтингом. Зазвичай вони можуть бути під приватним керівництвом, за умови, що інвестори впевнені у якості політики та регуляторного середовища.

Наприклад, масштабні сонячні фотоелектричні та вітряні проєкти в Бразилії або Індії мають успішний досвід мобілізації приватного капіталу протягом кількох років, і з боку державного сектора потрібні лише обмежені втручання з боку фінансування. За новозеландським сценарієм загальна потреба в інвестиціях у чисту енергію в країнах, що розвиваються, окрім Китаю, у 2035 р. становить близько 1,8 трлн дол. США, і за експертними оцінками близько 40% інвестицій потрапляє в цю приватну категорію [29].

Друга група проєктів, на яку припадає приблизно половина потреб у чистій енергії до 2035 року за новозеландським сценарієм, має сприяти певною формою пом’якшенню ризиків на основі співпраці між державним і приватним секторами. Ці спрощені втручання охоплюють технології, які досягли комерційної зрілості на деяких ринках, але ще не набули популярності в конкретній економіці, що розвивається, наприклад, сонячні фотоелектричні установки загального користування на ринку, що зароджується, як Камбоджа, а також нові технології в юрисдикціях з відносно низьким ризиком, які потребують додаткової підтримки для перших проекти комерційного масштабу, наприклад, проєкт водню з низьким рівнем викидів у Чилі. Вони також охоплюють проєкти, де національна кредитоспроможність є низькою та обмеженнями для інвесторів, або де значні соціальні прибутки, такі як ті, що виникають від покращення доступу до енергії, потребують певної форми державної підтримки для забезпечення доступності та банківської придатності.

Третя група, на яку припадає близько 6% проєктів, стосується інвестицій, для яких комерційний капітал або недоступний, або доступ до нього занадто дорогий, оскільки реальні та передбачувані ризики дуже високі. Ці інвестиції мають бути публічно керованими. Вони включають проєкти в деяких найменш розвинутих країнах світу та проєкти у країнах, які залучені до конфліктів або вийшли з них, а також ті, що включають деякі нові технології або аспекти громадської інфраструктури, які потребують значної державної підтримки для зниження витрат.

Ці три категорії допомагають диференціювати типи та масштаби фінансування, які можуть знадобитися для просування переходу на чисту енергію в країнах з ринком, що розвивається, і в країнах, що розвиваються, а також забезпечити засоби визначення випадків, які потребують додаткової підтримки з боку державних фінансових установ, включаючи стратегічне використання пільгового фінансування для залучення значно більших обсягів приватного капіталу.

Спрощені втручання необхідно розробляти таким чином, щоб не тільки допомагати окремим проєктам просуватися вперед, але й шукати шляхи для інших проєктів без однакового рівня підтримки. Пільгове фінансування є дефіцитним, і його необхідно використовувати таким чином, щоб його вплив зберігався, навіть якщо саме фінансування припинено. По суті, це означає допомогу проєктам просунутися до точки, коли ними зможе керувати приватний сектор. Ключем до цього є розгляд реформ, спрямованих на усунення базових бар'єрів, як частини процесу розроблення та впровадження втручання, а також стандартизація, наскільки це можливо, основної документації, наприклад, для угод про купівлю електроенергії.

Розширення чистої енергії потребує інтегрованих політичних підходів і загальносистемного планування. В енергетичному секторі, наприклад, залучення нових джерел генерації, особливо змінних, таких як сонячні фотоелектричні та вітрові, вимагає гнучкої роботи інших генеруючих активів і заходів для розширення та модернізації мереж і накопичувачів. У країнах із великими парками електростанцій, що працюють на вугіллі, це означає перепрофілювання вугільних електростанцій для надання послуг з балансування або створення умов для раннього виходу з експлуатації, щоб дозволити розширити чисті джерела, віддаючи пріоритет виведенню з експлуатації старіших, менш ефективних агрегатів. Це також означає повне визнання важливості заходів з боку попиту та енергоефективності.

Крім цього, розширення означає виявлення і пошук нових джерел фінансування. На даний час внутрішні джерела капіталу забезпечують більшу частину фінансування інвестиційних проєктів чистої енергетики в країнах, що розвиваються. Цей висновок значною мірою зумовлений вагою Китаю у загальних цифрах, оскільки понад 90% проєктів чистої енергії в Китаї фінансуються з внутрішніх джерел. Але внутрішнє фінансування також мало вирішальне значення в інших країнах, що розвиваються, які успішно збільшили інвестиції в чисту енергію, включаючи Індію та Південну Африку. Глибші місцеві ринки капіталу в інших юрисдикціях можуть сприяти фінансуванню проєктів у сфері чистої енергетики, тоді як розвиток вторинних ринків із діючих активів зі

стабільними потоками доходу також може допомогти рециркулювати капітал у нові проекти.

Таким чином, обсяг інвестицій, необхідних для успішного переходу на чисту енергетику, вимагає більшої ролі міжнародного капіталу. Наприклад, економіка країн, що розвиваються, за винятком Китаю, спостерігає різке збільшення потоків капіталу з міжнародних джерел з 20% у 2023 р. до 35% за новозеландським сценарієм у 2035 р. Такі фінансові інструменти, як «зелені», соціальні, стійкі та прив'язані до сталого розвитку облігації мають потенціал для масштабної мобілізації приватного капіталу шляхом залучення інституційних інвесторів, які зазвичай не інвестують в окремі проєкти. Платформи агрегації проєктів і механізми сек'юритизації також необхідні для подолання асиметрії між відносно невеликим розміром більшості проєктів чистої енергії, особливо у секторі кінцевого споживання, в економіках, що розвиваються, і порівняно великим мінімальним розміром інвестицій, які зазвичай вимагають інституційні інвестори.

В останнє десятиріччя у країнах світу особливої актуальності набувають питання інвестиційного забезпечення розвитку енергетичних систем. Загальні інвестиції в енергетичний сектор становили у середньому понад 1 трлн дол. США на рік з 2019 по 2023 роки, включаючи будівництво або реконструкцію всіх типів електростанцій, розширення та реконструкцію електромереж і розгортання накопичувачів енергії, і перевищили інвестиції в постачання викопного палива в 2020 р. Фотоелектричні та вітряні електростанції наразі становлять майже 50% світового обсягу, а електромережі – приблизно одну третину.

Глобальні інвестиції в енергетичний сектор до 2030 р. зростуть до 1,7 трлн дол. США за STEPS (Stated Policies Scenario, сценарій заявленої політики) (рис. 5). До 2030 р. інвестиції у вітрові та сонячні фотоелектричні системи збільшаться приблизно на одну чверть, а інвестиції в мережі – на дві третини. Інвестиції в акумуляторні батареї збільшаться втричі порівняно з нинішнім рівнем, досягнувши приблизно 120 млрд дол. США в усьому світі у 2030 р., а інвестиції в атомну енергетику трохи збільшаться на 5%. У APS інвестиції досягнуть 2,1 трлн дол. США до 2030 р., оскільки джерела енергії та технології накопичення з низьким рівнем викидів розгортаються швидше, ніж у STEPS: інвестиції у вітрову та сонячну фотоелектричні системи збільшуються в 1,6 рази порівняно з поточними рівнями, а витрати на електромережі передачі та розподілу – до 690 млрд дол. США. Окрім інвестицій, модернізація та розширення електромереж вимагає змін у законодавстві та плануванні.

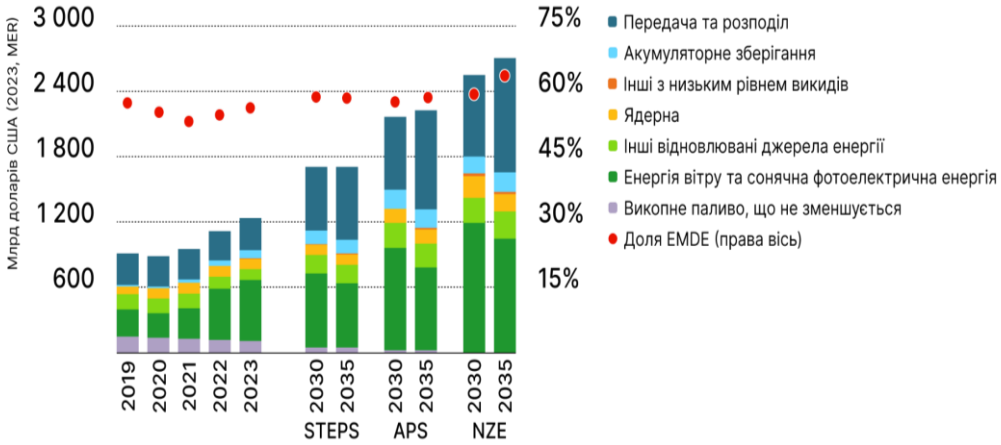


Рис. 5. Інвестиції в енергетичний сектор за технологіями та сценаріями, а також частка в країнах з ринком, що розвивається, і в країнах, що розвиваються, 2019-2035 рр.

Примітки: MER = ринковий обмінний курс; EMDE = ринок, що розвивається, і країни, що розвиваються.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Інші відновлювані джерела енергії включають відходи, біоенергію, геотермальну, гідроенергію, концентровану сонячну енергію, морську (припливів і хвиль) енергію для виробництва електроенергії та тепла. Інші види з низьким рівнем викидів включають викопне паливо з CCUS, водень і аміак. Після 2030 року рівень інвестицій у майже всі джерела електроенергії з низьким рівнем викидів стабілізується або трохи знизиться у 2030-х роках, оскільки до цього часу вже було зроблено дуже багато для декарбонізації енергопостачання, особливо в країнах з розвиненою економікою. Проте рівень інвестицій у мережі та батареї зростає, щоб сприяти їх вирішальній ролі у зростаючих рівнях електрифікації кінцевого споживача. У STEPS інвестиції в електромережі до 2050 р. зростуть майже вдвічі порівняно з поточним рівнем, тоді як інвестиції в батареї збільшаться в 4,6 рази. В APS інвестиції в мережі в 2,4 рази вищі, ніж сьогодні, а інвестиції в батареї – у 5 разів.

На країни з ринками, що розвиваються, припадає понад 60% зростання світових інвестицій у енергетичний сектор у рамках STEPS до 2030 р. Наразі на Китай припадає понад 60% усіх інвестицій в енергетичний сектор країн, що розвиваються, і ринків, що розвиваються, і його частка не скорочуватиметься нижче 40% до 2030 р. за жодним із трьох сценаріїв. У рамках APS країни з ринками, що розвиваються, і економіки, що розвиваються, більш ніж удвічі збільшують свої середньорічні інвестиції у розмірі 560 млрд дол. за 2019-2023 рр.

до 1,2 трлн дол. до 2030 р. Причому до 2030 р. вони збільшуються майже на 80% навіть у STEPS. Країни з розвиненою економікою спостерігають повільніше зростання, ніж країни з ринком, що формується, і економіки, що розвиваються, в APS, але їхній рівень інвестицій у 2030 р. подвоївся в APS і приблизно на 55% перевищує середній рівень у 2019-2023 роках у STEPS.

Статистичний аналіз показує, що обсяг глобальних інвестицій в енергетику може перевищити у 2024 р. 3 трлн дол. Близько 2 трлн дол. планується витратити на чисті енергетичні технології та інфраструктуру та 1 трлн дол. на постачання викопного палива та виробництво електроенергії. Ця картина помітно відрізняється від тієї, що була десять років тому: загальні інвестиції в енергетику тоді становили близько 2,8 трлн дол., з яких приблизно 60% витрачалося на викопне паливо і лише 40% – на чисту енергію. З 2015 р. інвестиції у викопне паливо скоротилися більш ніж на 30%, а витрати на чисту енергію зросли майже на 70%. У 2024 р. планується інвестувати близько 860 млрд дол. у постачання нафти і газу, що приблизно на 20% більше, ніж інвестовано у 2035 р. у STEPS. У 2024 р. на вугілля планується витратити близько 165 млрд дол., що більш ніж удвічі перевищує рівень, зафіксований у STEPS у 2035 р.

Слід відзначити, що необхідні інвестиції в існуючі та деякі нові родовища нафти і газу, але немає потреби в сукупності для нової розвідки. За новозеландським сценарієм зниження попиту є достатньо різким, тому не потрібні нові звичайні нафтогазові проєкти з тривалим терміном реалізації, а також не потрібні нові вугільні шахти чи продовження терміну служби вугільних шахт. У результаті інвестиції у викопне паливо за сценарієм NZE скоротяться до 2035 р. більш ніж на 75% Інвестиції в чисту енергію збільшуються за кожним сценарієм. У STEPS понад 75% загальних інвестицій в енергетику в розмірі 3,5 трлн дол. спрямовано на чисту енергію до 2035 р. За сценарієм APS чиста енергія становить 4,5 трлн дол. інвестицій в енергетику. За новозеландським сценарієм на чисту енергію припадає понад 95% інвестицій загальною сумою 5,2 трлн дол. (рис. 6).

Інвестиції в виробництво електроенергії та мережеву інфраструктуру з низьким рівнем викидів стрімко зростуть у наступні кілька років, а транспортний сектор привабить більше кінцевих інвестицій, ніж будь-який інший сектор до 2035 р. за всіма сценаріями, завдяки переходу на електромобілі та необхідним інвестиціям у допоміжну інфраструктуру. Майже 85% загальних інвестицій у чисту енергію у 2024 р. буде здійснено в країнах з розвиненою економікою та Китаї, хоча в них проживає лише 35% населення світу. Висока вартість капіталу залишається основною перешкодою для інвестування в проєкти чистої енергії та інфраструктуру в багатьох країнах з ринками, що розвиваються, і економіками, що розвиваються. Витрати на фінансування типового масштабного сонячного фотоелектричного проєкту принаймні вдвічі вищі в країнах з ринком, що розвивається, і в країнах, що розвиваються, ніж у розвинутих економіках і Китаї.

Але відсутність доступних внутрішніх пулів кредитування у місцевій валюті та висока вартість інструментів зниження валютних ризиків також є факторами.

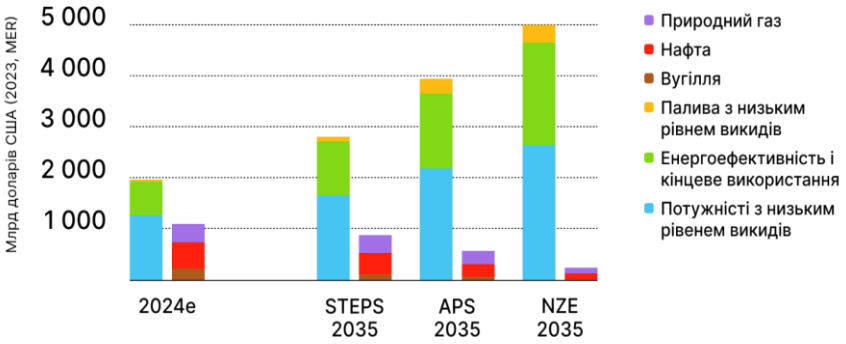


Рис. 6. Річні інвестиції в енергетичний сектор за секторами та сценаріями у 2024 р. і 2035 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Країни з розвиненою економікою та Китай збільшують свої інвестиції в чисту енергію більш ніж на 30% до 2035 р. за сценарієм STEPS, на 60-80% за APS і на 70-100% за NZE. Інвестиції в чисту енергію в інших країнах з ринком, що розвивається, і економіками, що розвиваються, подвоюються в STEPS, потроюються в APS і збільшуються у шість разів за сценарієм NZE за цей період (рис. 7). За новозеландським сценарієм 40% світових інвестицій у чисту енергетику відбуватиметься у цих регіонах у 2035 р., порівняно з 15% у теперішній час.

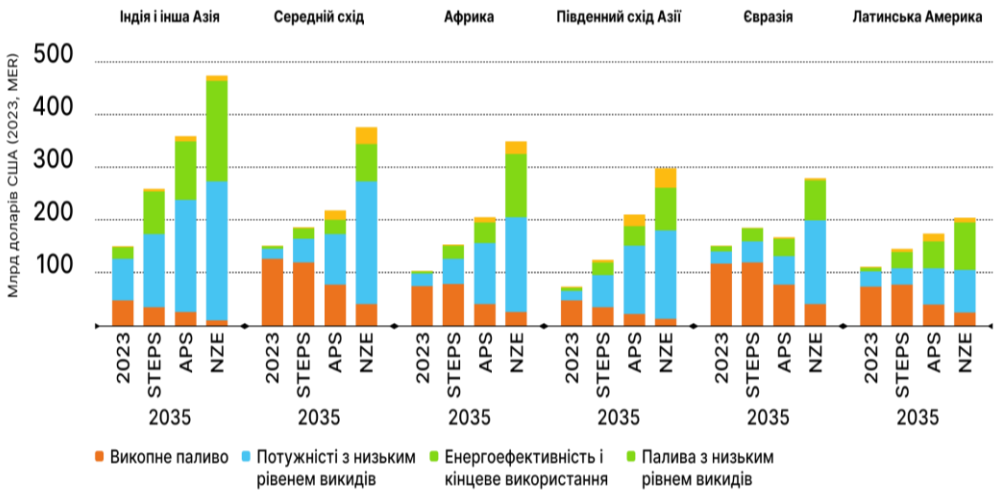


Рис. 7. Щорічні інвестиції в енергетичний сектор у вибраних ринках, що розвиваються, за сценарієм, у 2023 р. і 2035 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Очікується, що світові інвестиції в енергетичний сектор досягнуть у 2024 р. понад 1,3 трлн дол., більшість з яких спрямована на енергетичні активи з низьким рівнем викидів, такі як відновлювані джерела енергії, атомна енергетика, мережі та акумуляторні батареї. Незважаючи на занепокоєння щодо високих процентних ставок і прибутковості компаній, що займаються відновлюваною енергетикою. Це означає збільшення на 8% порівняно з загальними інвестиціями в електроенергію з низьким рівнем викидів у 2023 р. До 2035 р. інвестиції в енергетику з низьким рівнем викидів становлять майже усі інвестиції в енергетичний сектор за STEPS та APS, і за цими сценаріями він зростає до 1,7 трлн дол. і 2,2 трлн дол., відповідно. Рівень інвестицій ще вищий за сценарієм NZE. Досягнення цілі щодо потроєння встановленої потужності відновлюваних джерел енергії до 2030 року, як за цим сценарієм, вимагає подвоєння поточних рівнів інвестицій у відновлювану енергетику, мережі та накопичувачі акумуляторів до 2,5 трлн дол. до 2030 р. Ця сума зросте до 2,7 трлн дол. до 2035 р., оскільки світ швидко електрифікується у значній частині глобальної економіки для досягнення цілей доступу до клімату та енергії, а також у зв'язку зі швидким зростанням попиту на ринках, що розвиваються, і в країнах, що розвиваються. За всіма сценаріями інвестиції в енергетичний сектор досягають піку приблизно у 2035 р., а потім знизяться, оскільки витрати на відновлювану енергію та зберігання акумуляторів продовжують зменшуватися, а кількість нових установок відновлюваних джерел енергії дещо зменшується з середини 2030-х років після повної декарбонізації енергосистем (рис. 8).

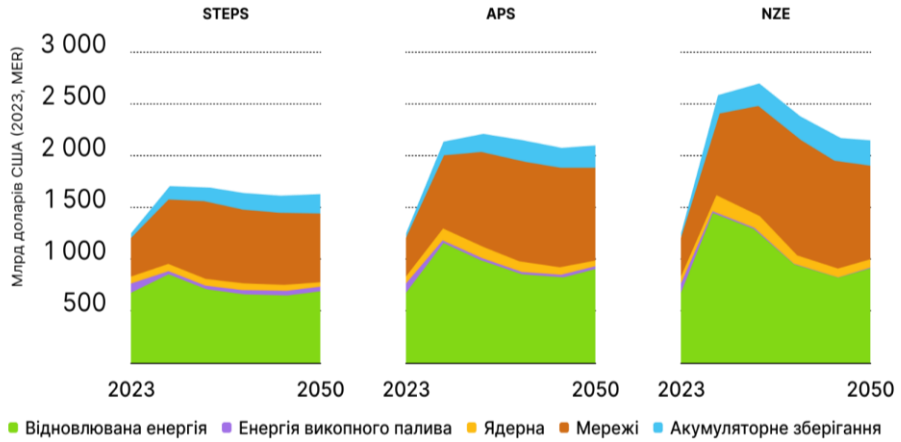


Рис. 8. Інвестиції в електроенергетику за видами та сценаріями у 2023-2050 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Зменшення є особливо помітним за сценарієм NZE, оскільки витрати на відновлювану енергію знижуються швидше, ніж в інших сценаріях, у відповідь на силу початкового нарощування потужностей у цьому сценарії. Щоб уможливити таке розгортання відновлюваних джерел енергії, витрати на електромережі та зберігання акумуляторів подвоюються з приблизно 0,6 дол. за долар, інвестований у 2023 р., до 1,2 дол. за інвестований долар у 2050 р. за всіма сценаріями.

Зелена угода Європейського Союзу допомогла збільшити витрати на чисту електроенергію в Європі на 70% у період з 2019 по 2024 рр., а Закон США про зниження інфляції призвів до зростання на 60% у Сполучених Штатах за той самий період. У Китаї також відбулося значне збільшення інвестицій у чисту енергетику, подвоївши свої витрати на відновлювані джерела енергії, атомну енергетику, мережі та батареї за останні п’ять років. У новозеландському сценарії інвестиції в чисту електроенергію збільшаться з 560 млрд дол. у 2024 р. до понад 1 трлн дол. у 2035 р. у країнах з розвиненою економікою та з 450 млрд дол. до 650 млрд дол. у Китаї. Сьогодні близько 20% світових інвестицій у чисту електроенергію припадає на ринки, що розвиваються, і країни, що розвиваються, крім Китаю. За новозеландським сценарієм інвестиції в чисту електроенергію у цих країнах зросли більш ніж у чотири рази, а їхня частка в загальному обсязі зросте до 40% до 2035 р. Зниження вартості капіталу є життєво важливим для стимулювання інвестицій. Це вимагає поєднання чітких і стабільних правил, політичних зобов’язань, інструментарію й механізмів управління ризиків, пільгового фінансування з метою залучення більшої кількості приватного капіталу.

Пільгове фінансування, що надається установами фінансування розвитку (DFI, Development finance institutions), може зіграти роль каталізатора для мобілізації приватних інвестицій, особливо в країнах з низьким рівнем доходу. Цього буде недостатньо самого по собі, щоб збільшити інвестиції до рівнів у сценарії NZE, незважаючи на його роль у сприяння інвестиціям у країни з ринками, що розвиваються, є необхідним.

У 2024 р. інвестиції в сонячну фотоелектричну енергію зростуть до 450 млрд дол., що незначно відрізняється від рівня інвестицій у 2035 р. за сценарієм NZE. Збільшення потужностей виробництва фотоелектричних модулів і батарей допомогло знизити ціни на них до рекордно низького рівня, але високий ступінь концентрації виробничих потужностей підкреслює деякі проблеми, з якими стикаються країни та компанії, які прагнуть закріпитися в економіці чистої енергії шляхом підтримка вітчизняного виробництва.

Вивчення джерел фінансування енергетичних проєктів допомагає краще зрозуміти, як їх можна масштабувати для задоволення інвестиційних потреб.

Існують значні відмінності між проєктами щодо структури капіталу інвестицій, інвесторів, фінансистів та того, чи походять інвестиції з внутрішніх або міжнародних джерел (рис. 9).

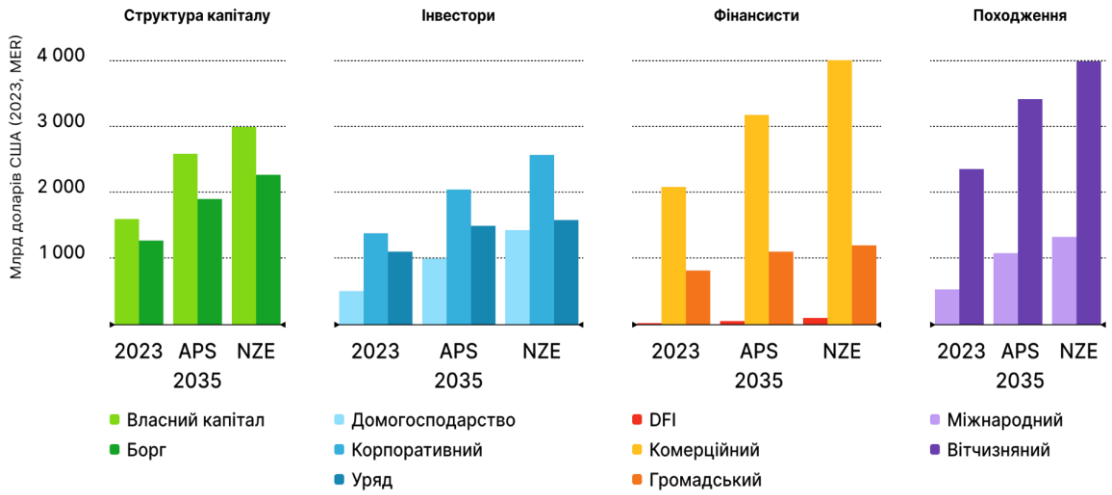


Рис. 9. Характеристики фінансування енергетичного сектору за сценарієм APS та NZE у 2023 р. і 2035 р.

Примітка: в обох сценаріях прогнозується значне збільшення фінансування з різних джерел.

Джерело: побудовано авторами на основі [29].

Структура капіталу: близько 45% поточних інвестицій в енергетику фінансується за рахунок боргу. Боргове фінансування відіграє значну роль у проєктах з виробництва чистої електроенергії та інвестиційних проєктів у мережі. Багато проєктів нової генерації підкріплюються довгостроковими угодами про закупівлю електроенергії, а у випадку мереж – регульованими тарифами. Вони забезпечують більшу передбачуваність доходів, полегшуючи доступ до боргового фінансування. Навпаки, велика частка інвестицій у промисловість сьогодні фінансується за рахунок акціонерного капіталу, часто за рахунок заощаджень домогосподарств, а багато розробок нафти та газу фінансуються за рахунок нерозподіленого прибутку.

Обсяг інвестицій в енергетику, фінансованих за рахунок боргу, залишається приблизно 45% до 2035 р. за всіма сценаріями. Боргове фінансування зростає зі збільшенням виробництва чистої енергії та інвестицій у

мережу, тоді як акціонерне фінансування зростає із збільшенням інвестицій у сектор кінцевого споживання.

В останній час існує значна частина позабалансових структур проєктного фінансування для розвитку відновлюваної енергетики в усіх сценаріях: вони допомагають розподілити ризики та залучити більше інвесторів, оскільки вони не впливають безпосередньо на баланси залучених компаній. До інвесторів належать корпорації, домогосподарства та уряди. Сьогодні корпорації забезпечують приблизно половину фінансування енергетики, оскільки вони інвестують значні кошти в проєкти відновлюваної енергетики.

Комерційні фінансисти також значно збільшують свої капіталовкладення у сектор чистої енергії. За сценаріями APS і NZE у 2035 р. корпоративні інвестиції як частка від загального обсягу залишаються загалом незмінними, але в абсолютному вираженні вони збільшуються на 50% у 2035 р. за сценарієм APS і на 80% за NZE. Сьогодні домогосподарства відповідають за близько 500 млрд дол. щорічних інвестицій в енергетичний сектор.

Значне збільшення інвестицій у сектор кінцевого використання домогосподарств подвоює цю суму до 2035 р. за APS і майже втричі за новозеландським сценарієм. Проте високі початкові витрати на деякі заходи з енергоефективності, ймовірно, залишаться поза коштами домогосподарств з низькими доходами, що може призвести до збільшення державної підтримки цих домогосподарств.

Сьогодні уряди відповідають за інвестиції в енергетичний сектор на суму близько 1 трлн дол. через державні компанії та активи. До 2035 р. інвестиції урядів зростуть приблизно на 35% за сценарієм APS і на 40% за сценарієм NZE. Це менший приріст, ніж для інших типів інвесторів, оскільки передбачається, що державні інвестиції та державне фінансування будуть обмежені високим рівнем заборгованості. Фінансисти енергетичних інвестицій включають державні органи, комерційні організації та фінансові установи розвитку.

Фінансування DFI становить відносно невелику частку загального фінансування сьогодні, але воно відіграє вирішальну роль у фінансуванні проєктів, які в іншому випадку були б надто ризикованими для приватних інвесторів, особливо в країнах з ринком, що розвивається, і в країнах, що розвиваються. Фінансування DFI збільшується у 5,5 разів за APS до 2035 р. та у вісім разів за сценарії NZE.

Близько 80% інвестицій в енергетику сьогодні мають внутрішні джерела, а 20% надходять з міжнародних джерел. Багато країн із ринками, що розвиваються, мають фінансові обмеження, і різке збільшення необхідних інвестицій у чисту енергію потребує значного збільшення підтримки з боку міжнародних інвесторів та установ. Протягом наступних десяти років міжнародне фінансування зросте більш ніж вдвічі порівняно з поточним рівнем за сценарієм APS і потроїться за

сценарієм NZE. Частка міжнародного фінансування у загальних інвестиціях в енергетичний сектор зросте до 25% за сценарієм NZE у 2035 р.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження можна зробити такі висновки.

Загальний світовий попит на енергію зріс у 2023 р. на 2%, причому падіння у розвинутих економіках було компенсовано значним зростанням у країнах з ринками, що розвиваються, і в країнах, що розвиваються. Рекордно високий рівень чистої енергії став доступним у всьому світі, включаючи понад 560 ГВт нових відновлюваних джерел енергії. Очікується, що у 2024 р. у чисту енергетику буде інвестовано близько 2 трлн дол., що майже вдвічі перевищує суму, інвестовану у викопне паливо.

Однак дві третини загального збільшення попиту на енергію залучено у 2023 р. за рахунок викопного палива та вуглекислого газу, пов'язаного з енергетикою (CO2) викиди досягли рекордного рівня.

Уряди загалом виділили 2 трлн дол. на фінансову підтримку чистої енергії з 2020 р. до середини 2024 р. Вони також витратили близько 940 млрд дол. на підтримку доступності енергії для споживачів під час глобальної енергетичної кризи, хоча термін дії більшості заходів, запроваджених для надання такої підтримки, закінчився.

З того часу було запроваджено або оголошено багато нових енергетичних політик, планів витрат і правил. Країни зараз приділяють більше уваги розбудові власних виробничих потужностей із чистих технологій, щоб підвищити рівень енергетичної безпеки та стимулювати економічну діяльність, у тому числі шляхом підтримки до внутрішнього виробництва або робочих місць, а також через торгові заходи. З 2020 р. було запроваджено майже 200 торгових заходів, які стосуються чистих енергетичних технологій.

На даний час розроблено три основні довгострокові сценарії, жоден з яких не є прогнозами, щоб забезпечити основу для розуміння можливого енергетичного майбутнього. Політика є критичною відмінністю між ними. Вторгнення росії на територію України, конфлікт на Близькому Сході, ширша геополітична напруженість і вибори в країнах, на які сьогодні припадає половина світового попиту на енергію, означають дуже високий рівень невизначеності щодо прогнозів.

Світова економіка зростає у середньому на 2,7% щороку до 2050 р. У глобальному світі підтримуються постійні темпи економічного зростання за всіма сценаріями, щоб полегшити порівняння впливу вибору в енергетичному секторі. Передбачається, що майбутні зміни цін на викопне паливо та важливі мінерали відбуватимуться плавно за всіма сценаріями, але залишається постійний ризик нестабільності.

Встановлено, що крихкість сучасних енергетичних ринків є нагадуванням про незмінну важливість енергетичної безпеки – основної та центральної місії Міжнародного енергетичного агентства – і про те, як більш ефективні, чисті енергетичні системи можуть зменшити ризики для енергетичної безпеки. Дедалі помітніший вплив зміни клімату, імпульс переходу на чисту енергію та характеристики технологій чистої енергії змінюють те, що означає мати безпечні енергетичні системи.

Таким чином, комплексний підхід до енергетичної безпеки має виходити за рамки традиційного палива й охоплювати безпечну трансформацію електроенергетики та стійкість ланцюгів постачання чистої енергії. Енергетична безпека та кліматичні дії нерозривно пов'язані: екстремальні погодні явища, високий рівень парникових викидів уже створюють серйозні ризики для енергетичної безпеки. Перехід на чисту енергію різко прискорився в останні роки, сформований державною політикою та промисловими стратегіями, але у найближчій перспективі існує більше невизначеності, ніж зазвичай, щодо того, як ці політики та стратегії розвиватимуться.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналітичному оцінюванні сучасного стану і перспектив розвитку сектору зелених технологій в енергетиці у країнах світу.

Список використаних джерел:

1. Trushkina N., Pahlevanzade A., Pahlevanzade A., Maslennikov Ye. Conceptual provisions of the transformation of the national energy system of Ukraine in the context of the European Green Deal. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2021. Vol. 24. Iss. 4. P. 121-138. https://doi.org/ 10.33223/epj/144861.

2. Khaustova V., Kyzym M., Trushkina N., Khaustov M. Digital transformation of energy infrastructure in the conditions of global changes: bibliometric analysis. *Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovations in IT* (Koethen, Germany, Match 7, 2024). Koethen: Anhalt University of Applied Sciences, 2024. Vol. 12. Iss. 1. P. 135-142. http://dx.doi.org/10.25673/115664.

3. Kwilinski A., Khaustova V., Trushkina N. Transformation of the Energy Infrastructure in the Context of the Implementation of the European Green Deal. Systems, *Decision and Control in Energy VI. Studies in Systems, Decision and Control* / Edited by V. Babak, A. Zaporozhets. Cham: Springer, 2024. Vol 561. P. 59-79. https://doi.org/10.1007/978-3-031-68372-5_3.

4. Луньов Є. О. Управління відновлювальними ресурсами в енергетиці в контексті забезпечення економічної стійкості енергетичних систем. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 139-150. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).139-150.

5. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. Investment support for the critical infrastructure development of territorial communities in the conditions of post-war reconstruction of the Ukrainian economy. *Adaptation mechanisms of socio-economic systems to global changes and challenges: resource-efficient technologies, environmental protection, security, sustainable development*: scientific monograph. Plovdiv: Higher School of Security and Economics Publishing Complex, 2024. P. 173-193. https://doi.org/10.5281/zenodo.12519297.

6. Farrell A., Zerriffi H., Dowlatabadi H. Energy infrastructure and security. *Annual Review of Environment and Resources*. 2004. Vol. 29. P. 421-469. https://doi.org/10.1146/annurev.energy.29.062403.102238.

7. Kwilinski A., Pajak K., Halachenko O., Vasylchak S., Pushak Y., Kuzior P. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. No. 4. P. 172-181.

8. Rehak D., Hromada, M., Onderkova V., Walker N., Fuggini C. Dynamic robustness modelling of electricity critical infrastructure elements as a part of energy security. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*. 2022. Vol. 136. Article 107700. https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2021.107700.

9. Капітула С. В., Міщук Є. В. Методичні підходи до оцінки енергетичної безпеки як складової частини економічної безпеки національного господарства України у сучасних умовах трансформації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 7. С. 51-54.

10. Завербний А. С., Псуй М. С., Керницький І. С. Світові тенденції розвитку енергетики та потенційні можливості для підвищення рівня енергетичної безпеки України в умовах інтегрування її енергетичного сектору. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 121-127. https://doi.org/10.32518/2617-4162-2018-1-121-127.

11. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія / О. М. Суходоля, Ю. М. Харазішвілі, Г. Л. Рябцев; за ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2023. 152 с. https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01.

12. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Savelieva I., Shchoholieva I., Navolokina A. Resource saving as a tool for environmental and production management in ensuring economic security of sustainable enterprise development. *BIO Web of Conferences*. 2024. Vol. 114. Article 01025. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401025.

13. Губарєва І. О., Хаустов М. М. Ризики енергетичній безпеці. Візуалізація наукових досліджень. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 21–30. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-21-30.

14. González-Eguino M. Energy poverty: An overview. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2015. Vol. 47. Article 4168. P. 377-385. https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.03.013.

15. Lunis B. C., Hanny J. A. Direct application of geothermal energy market penetration analyses and infrastructure requirements. *Transactions – Geothermal Resources Council*. 1979. Vol. 3. P. 397-399.

16. Denysov V., Kostenko G., Babak V., Shulzhenko S., Zaporozhets A. Accounting the Forecasting Stochasticity at the Power System Modes Optimization. *Systems, Decision and Control in Energy V. Studies in Systems, Decision and Control* / Edited by A. Zaporozhets. Cham: Springer, 2023. Vol 481. P. 43-55. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35088-7_3.

17. Khaustova V., Hubarieva I., Kostenko D., Salashenko T., Mykhailenko D. Rationale for the Creation and Characteristics of the National High-Tech Production of Motor Biofuel. *Systems, Decision and Control in Energy V. Studies in Systems, Decision and Control* / Edited by A. Zaporozhets. Cham: Springer, 2023. Vol 481. P. 569-583. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35088-7_31.

18. Wang D., Gryshova I., Balian A., Kyzym M., Salashenko T., Khaustova V., Davidyuk O. Assessment of Power System Sustainability and Compromises between the Development Goals. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 4. Article 2236. https:// doi.org/10.3390/su14042236.

19. Zaporozhets A., Khaidurov V., Tsiupii T. Creation of High-Speed Methods for Solving Mathematical Models of Inverse Problems of Heat Power Engineering. *Systems, Decision and Control in Energy III. Studies in Systems, Decision and Control* / Edited by A. Zaporozhets. Cham: Springer, 2022. Vol 399. P. 41-74. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87675-3_3.

20. Clark-Ginsberg A., Rueda I. A., Monken J. et al. Maintaining critical infrastructure resilience to natural hazards during the COVID-19 pandemic: hurricane preparations by US energy companies. *Journal of Infrastructure Preservation and Resilience*. 2020. Vol. 1. Article 10. https://doi.org/10.1186/ s43065-020-00010-1.

21. Gielen D. et al. The role of renewable energy in the global energy transformation. *Energy Strategy Reviews*. 2019. Vol. 24. P. 38-50. https://doi.org/10.1016/ j.esr.2019.01.006.

22. Hutsaliuk O., Havrylova N., Alibekova B., Rakayeva A., Bondar I., Kovalenko Y. Management of Renewable Resources in the Energy Sector: Environmental, Economic and Financial Aspects. *Circular Economy for Renewable Energy. Green Energy and Technology* / Edited by V. Koval, P. Olczak. Cham: Springer, 2023. P. 69-89. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30800-0_5.

23. Lund H., Østergaard P. A., Connolly D., Mathiesen B. V. Smart energy and smart energy systems. *Energy*. 2017. Vol. 137. P. 556-565. https://doi.org/10.1016/ j.energy.2017.05.123.

24. Yang F., Zhang S., Sun C. Energy infrastructure investment and regional inequality: Evidence from China's power grid. *Science of the Total Environment*. 2020. Vol. 749. Article 142384. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.142384.

25. Мурована Т. О. Сучасний стан і тенденції інвестування у розвиток відновлювальних джерел. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 15-19.

26. Олексів І. Б., Дрібнюк А. М. Аналіз сучасних інструментів інвестування у відновлювальну енергетику України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 315-325.

27. Романюк О. В., Герасимчук В. Г. Світові тенденції інвестування у сферу відновлюваної енергетики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 53-58.

28. Савченко М. В., Романець Т. П. Інвестиції у відновлювальну енергетику: світові тренди та сучасні інструменти. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 23-30. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-23-30.

29. World Energy Outlook 2024. Paris: International Energy Agency, 2024. 398 p.

Yevhen LUNOV
Postgraduate Student,
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine,
Kyiv, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0002-8994-8409
loonev@gmail.com

Lev LUNOV
Postgraduate Student,
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine.
Kyiv, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0002-3164-0508
lunev.lev01@gmail.com

Nataliia TRUSHKINA
Ph.D. (in Economics), Senior Research Fellow,
Senior Researcher of the Sector of Industrial Policy
and Innovative Development of the Department
of Industrial Policy and Energy Security,
Research Center for Industrial Problems
of Development of the NAS of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-6741-7738
nata_tru@ukr.net

INVESTMENT SUPPORT FOR THE ENERGY SYSTEMS DEVELOPMENT: GLOBAL TRENDS AND TOOLS

Abstract. *The modern global world faces threats to energy security in the context of instability and variability of the security environment. The escalation of the conflict in the Middle East and the ongoing aggressive war of Russia in Ukraine have led to the fact that attention has sharply focused on some of the most important energy-producing regions of the world. And the key issue today is the search for sources of investment (including non-traditional ones) for the development of energy systems in most countries of the world.*

In view of this, the purpose of this study is to identify global trends, approaches, tools and mechanisms for investment support for the development of energy systems in the context of global challenges and threats.

To achieve this goal, an analytical assessment of the average annual capital investments for energy access by scenario and private capital in energy access projects for 2013-2019 was performed; estimated investments in energy by type in selected regions in 2024; clean energy investment by region under the APS and NZE scenarios to 2035; clean energy spending by type and selected regions under the New Zealand scenario in 2023 and 2035; energy sector investment by technology and scenario, and share in emerging and developing markets, 2019-2035; annual energy sector investment by scenarios in 2024 and 2035; annual energy sector investment in selected emerging markets by scenario in 2023 and 2035; electricity investment by type and scenario in 2023-2050; energy sector financing characteristics under the APS and NZE scenarios in 2023 and 2035.

The study found that a comprehensive approach to energy security is appropriate, going beyond traditional fuels and encompassing the safe transformation of the electricity sector and the sustainability of clean energy supply chains. Energy security and climate action are inextricably linked: extreme weather events, high levels of greenhouse gas emissions, already pose serious risks to energy security. The transition to clean energy has accelerated dramatically in recent years, shaped by public policies and industrial strategies, but in the near term there is more uncertainty about how these policies and strategies will develop.

Keywords: *global economy, national economy, energy system, energy infrastructure, energy network, threat, risk, sustainability, energy security, transformation, global trends, approaches, tools, investment mechanism, investment support, security aspects, security environment.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-007

УДК 656.615.004.056.523
JEL L91, M21, O33

Юлія Олександрівна НАВРОЗОВА
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри «Підприємництво та туризм»,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0002-6106-2825
yuliana_docent@hotmail.com

ВПЛИВ ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. *Цифровізація та нові розробки в галузі штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та автоматизації набувають все більшого значення для підприємств морського транспорту. До основних переваг впровадження експоненціальних технологій відносяться висока швидкість розвитку, підвищена продуктивність, зниження витрат і вартості послуг морського транспорту, висока ефективність в умовах значної ринкової конкуренції. Незважаючи на потенційні можливості та вигоди, запропоновані цими технологіями, вони також спричиняють ризики та потенційні витрати для учасників морського бізнесу. Це вимушує компанії інвестувати в заходи кібербезпеки, високий розмір первісних інвестицій в технології, інфраструктуру та суттєві ризики.*

Впровадження ЕТ на морському транспорті сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Цифровізація призводить до оптимізації маршрутів, зниження логістичних витрат, підвищення безпеки постачань, зниження ризику травматизму та покращення умови праці, доступу до знань та освіти, виявлення забруднень та їх очищення, зниження викидів CO_2, оптимізації споживання палива та підвищення енергоефективності, підвищення ефективності, прозорості та продуктивності бізнес-процесів. Компанії, що використовують ЕТ, в цілому є успішними на висококонкурентному морському ринку, забезпечують зайнятість висококваліфікованих кадрів, сприяють захисту навколишнього середовища, підвищенню безпеки на море і в портах.

ЕТ дозволяють підприємствам морського транспорту не лише підвищувати операційну ефективність та знижувати витрати, а й покращувати рівень клієнтського обслуговування, розвивати нові бізнес-моделі, досягати ЦСР, що зрештою призводить до збільшення прибутковості.

Ключові слова: *експоненціальні технології, цілі сталого розвитку, морський транспорт, цифровізація.*

Постановка проблеми. До глобального тренду, що істотно впливає на функціонування підприємств морського транспорту, відноситься розвиток по експоненті. Експоненціальні технології (ЕТ), такі як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, роботизація і віртуальна реальність оптимізують існуючі процеси, створюють нові можливості для бізнесу, змінюють ланцюги постачань та географію торгівлі. У той же час галузь морського транспорту значно впливає на навколишнє середовище, що викликає проблеми з точки зору викидів вуглецю CO_2 та інш. Тому її функціонування повинно відбуватися в рамках сталого розвитку для забезпечення не тільки економічної, а й екологічної та соціальної відповідальності, що потребує додаткового дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дія ЕТ описується Законом Мура, який стверджує, що кількість транзисторів, що можуть бути поміщені на мікросхему, подвоюється кожні 18 місяців [1]. Це означає, що технології стають все більш ефективними, швидкими та потужними з часом. Закон Мура часто називають однією з ключових причин того, чому ШІ спостерігав такий швидкий прогрес за останні роки. Ймовірно, ця тенденція триватиме, що призведе до ще більшого прогресу в технології ШІ [2].

Українськими вченими було досліджено окремі аспекти впливу процесів яхтового туризму, промисловості та діджиталізації на сталий розвиток підприємств [3-5]. Вивченню альтернативних джерел палива, підвищенню енергоефективності та скороченню викидів з суден завдяки впровадженню цифрових технологій присвячена праця Jimenez та інш. [6]. Ефективні заходи впровадження цифрових інновацій в зелених портах і морській логістиці розглянуті в роботі [7]. При важливості розглянутих проблем та запропонованих заходів у роботах не вистачає систематизації переваг та недоліків впровадження ЕТ у морський бізнес, а також їх впливу на досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР).

Метою дослідження є оцінка впливу ЕТ на досягнення ЦСР підприємств морського транспорту. Для її досягнення у роботі поставлено та вирішено завдання: виявлено та систематизовано переваги та недоліки застосування ЕТ, узагальнено прояви впливу ЕТ на досягнення ЦСР підприємствами морського транспорту.

Виклад основного матеріала дослідження. ЕТ дають багато можливостей та переваг для морського бізнесу. Одночасно вони несуть ризики та додаткові витрати для учасників країн менш розвинутих та тих, що розвиваються, що створює нерівні умови. Українські підприємства морського транспорту застосовують досягнення цифровізації в своєї діяльності, але відставання від світових лідерів може бути оцінено десятиріччям. Хоч і з запізненням, але український бізнес зіштовхується з подібними перевагами та недоліками цифровізації, що і європейські та світові компанії.

Наведемо основні переваги та ризики застосування ЕТ для розвитку підприємств морського транспорту (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки застосування ЕТ

Переваги	Вплив	Недоліки	Прояв
Швидкість розвитку	ЕТ зазвичай розвиваються швидше, ніж традиційні технології	Висока складність у використанні та розумінні	ШІ може вимагати великої кількості даних та високої кваліфікації фахівців для його розробки та застосування
Підвищена продуктивність	Автоматизація завдяки ШІ може зменшити час та зусилля, необхідні для виконання завдань	Залежність від електронної системи.	Відключення або несправність таких систем, такої як інтернет або електропоста-чання можуть призвести до серйозних проб-лем у використан-ні цих технологій
Нові можливості для інновацій та розвитку	Блокчейн може забезпечити нові підходи до управ-ління даними та безпеки, а кван-тові обчислення можуть знайти застосування в нових областях, де традиційні методи	Ризики з приватністю та безпекою	Системи зі збору та аналізу даних можуть стати об'єктом кібератак або можуть порушувати приватність користувачів

	недостатньо ефективні		
Зниження витрат і вартості продукції та послуг морського транспорту	Застосування інтернету речей може знизити вартість моніторингу стану суден, контейнерів тощо; автоматизація та цифровізація знижує необхідність в ручній праці, мінімізує помилки та прискорює обробку даних	Нерівномірний розвиток у різних видах діяльності, регіонах та країнах	Розвиток ШІ може призвести до зменшення кількості робочих місць у певних бізнес-процесах, тоді як інші сфери та процеси можуть зазнавати розвитку завдяки новим можливостям
Висока віддача від інвестицій, висока ефективність в умовах значної конкуренції	Стратегічних та венчурних інвесторів приваблюють високий потенціал зростання, високі прибутки та відносно швидка окупність у порівнянні з традиційними технологіями	Високий розмір, висока вартість ЕТ, недостатнє фінансування	Автономні судна, нові системи енергозбереження потребують крупних первісних інвестицій, а також в інфраструктуру, станції бункеровки СПГ тощо
Соціальні вигоди	Підвищують безпеку, знижують вірогідність надзвичайних ситуацій в портах та на суднах	Моральні та етичні питання, зростання безробіття, соціальної напруги	Використання ШІ призводить до безробіття серед низько кваліфікованих працівників, втрати професійних навичок

Джерело: розроблено автором з використанням [5-10].

Цифровізація та нові розробки в галузі ШІ, блокчейну, Інтернету речей та автоматизації набувають все більшого значення для підприємств морського транспорту. До основних переваг впровадження ЕТ відносяться висока швидкість розвитку, підвищена продуктивність, зниження витрат і вартості послуг морського транспорту, висока ефективність в умовах значної ринкової конкуренції. Незважаючи на потенційні можливості та вигоди, запропоновані цими технологіями, вони також спричиняють ризики та потенційні витрати для учасників морського бізнесу. Для морської галузі суттєвою загрозою є проблема безпеки даних, захист конфіденційних даних від кібернебезпек, що вимушує компанії інвестувати в заходи кібербезпеки, високий розмір первісних інвестицій в ЕТ, інфраструктуру.

Аналітики виділили три етапи ефективної цифровізації на морському транспорті:

1. Оптимізація – максимізація ефективності та надійності існуючих процесів для зниження торговельних та логістичних витрат.

2. Розширення – вихід за рамки ефективності для створення можливостей для нових послуг та підприємств.

3. Трансформація – переосмислення логістичних, торговельних та бізнес-моделей на основі потоків доходів, керованих даними, та змін у торговельних потоках.

ЕТ на морському транспорті охоплюють широкий спектр рішень, таких як автономні судна, дрони для доставки, супутникова навігація та багато інших. Розмір інвестицій в такі технології на залежить від типу технології, рівня розвитку та масштабу впровадження.

Наприклад, вартість розробки та випробування автономних суден може сягати декількох мільйонів доларів на кожне судно. Водночас, вартість розвитку та впровадження супутникової навігації, що може поліпшити точність та ефективність морських перевезень, може бути меншою.

За даними різних досліджень, інвестиції в ЕТ на морському транспорті становлять величезні суми. Наприклад, за звітом McKinsey & Company, вартість інвестицій у глобальну систему автономних суден може складати більше 100 млрд. доларів до 2030 року [9]. За даними PwC, вартість інвестицій в дрони для морської доставки може становити до 20 млрд. доларів до 2025 року. Що стосується цифрової трансформації морської галузі, то прогнозується, що ринок морського програмного забезпечення до 2026 року досягне 2,9 млрд. дол. [10].

Обсяг світового ринку програмного забезпечення для морського судноплавства та управління морськими перевезеннями оцінюється в 2,39 млрд.

доларів США в 2023 році і, за прогнозами, зростатиме в середньому на 12,0% у період з 2024 по 2030 рік [11] (рис. 1).

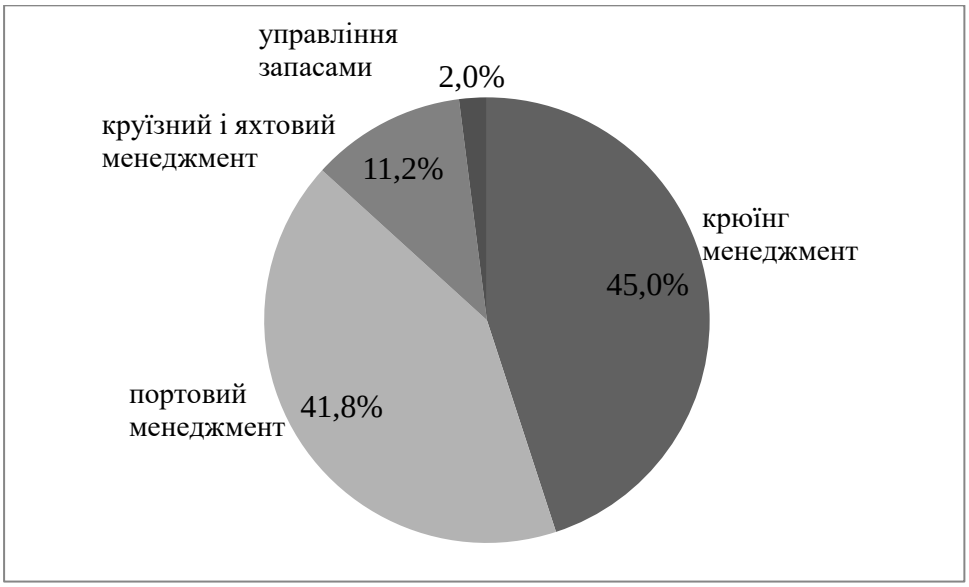


Рис. 1. Частка доходу на ринку програмного забезпечення для підприємств морського транспорту

Джерело: побудовано автором з використанням [11].

Сегмент управління екіпажем лідирував за часткою доходу на ринку в 2023 році, підкреслюючи його життєво важливу роль у забезпеченні ефективної роботи суден, безпеки та відповідності нормативним вимогам у морській галузі. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління екіпажем оптимізує такі завдання, як планування, нарахування заробітної плати, відстеження сертифікації та навчання, оптимізуючи ресурси екіпажу на основі навичок та оперативних потреб. Цифрові рішення, такі як хмарні обчислення та аналітика на основі ШІ, ще більше підвищують продуктивність праці, економію коштів та можливості прийняття рішень на морському транспорті.

У звіті UNCTAD 2023 року основною темою для судноплавства є невизначеність щодо найкращого курсу дій з декарбонізації та переходу на чистіші види палива. Перевізники стикаються з необхідністю інвестувати у збільшення провізної спроможності суден для оновлення глобальних шляхів та переходу на низьковуглецевий шлях в умовах високої невизначеності та відсутності прозорості щодо найбільш відповідного .майбутнього палива та екологічно чистих технологій для суден [12]. Автоматизація та цифровізація

сприяє декарбонізації судноплавства, що є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку та збереження навколишнього середовища.

Декарбонізація в судноплавстві може виявитись значним викликом з економічної точки зору, оскільки перехід на більш екологічно чисті види палива та використання ЕТ може бути дорожчим у порівнянні з традиційними видами палива. Для повної декарбонізації судноплавства до 2050 року будуть потрібні додаткові інвестиції у розмірі близько 400 млрд. дол. США протягом 20 років, внаслідок чого загальна сума становитиме 1,4–1,9 трлн. дол. США [13].

Однак, враховуючи загрози, які пов'язані зі змінами клімату та нестачею вуглеводнів, які використовуються для виробництва традиційних видів палива, інвестиції в декарбонізацію можуть стати довгостроковим інвестиційним рішенням, який принесе сталий успіх в майбутньому.

Більш екологічно чисті види палива, такі як зріджений природний газ (LNG) та водень, можуть бути дорожчими у виробництві та транспортуванні, а також можуть вимагати додаткові витрати на розробку нових інфраструктурних проектів та технологій. Проте, деякі дослідження показують, що за деяких умов, таких як висока ціна на нафту, зріджений природний газ може бути вигіднішим в порівнянні з традиційними видами палива.

Крім того, декарбонізація в судноплавстві може стати стимулом для розвитку нових ЕТ, які можуть знизити витрати та підвищити ефективність та безпеку відновлювальних джерел енергії.

Однією з ЕТ, яка може бути використана для декарбонізації в судноплавстві, є електрична та гібридна приводна технологія. Ці технології використовують електричні двигуни та акумулятори для забезпечення електропостачання судна, зменшуючи використання дизельного палива. Гібридні системи можуть також використовувати сонячні панелі або вітряки для додаткового енергозабезпечення.

Також можуть бути використані технології з ефективним використанням енергії, такі як енергоефективне освітлення, системи керування енергоспоживанням та оптимізації маршрутів суден для зменшення часу баластного ходу. Використання цих технологій може допомогти зменшити споживання енергії та викиди вуглецю.

У загальному, розмір інвестицій в ЕТ на морському транспорті може бути дуже великим, оскільки ці технології потребують значних зусиль у дослідженнях, розробці, випробуваннях та впровадженні. Проте, інвестиції в ЕТ можуть принести значну користь в майбутньому, зменшуючи витрати на енергопостачання, поліпшуючи ефективність транспорту. Тому впровадження та просування ЕТ повинно сприяти досягненню ЦСР.

Проаналізуємо яким чином цифровізація та автоматизація судноплавства може сприяти досягненню ЦСР (табл. 2). ЦСР, також відомі як Глобальні цілі, були ухвалені ООН у 2015 році як універсальний заклик до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення того, щоб до 2030 року усі люди жили в мирі і достатку [14].

Таблиця 2

Прояв впливу ЕТ на ЦСР

ЦСР	Вплив позитивний	Вплив негативний
ЦСР 1. Подолання бідності.	Цифровізація призводить до зниження логістичних витрат, що робить товари і ресурси більш доступними для бідних.	Скорочення робочих місць, соціальна нестабільність, недоступність нових технологій для робітників в бідних країнах, що підсилює бідність
ЦСР 2. Подолання голоду.	Покращення логістики, доступності, підвищення безпеки постачань, що сприяє ліквідації голоду та забезпеченню продовольчої безпеки.	Великі інвестиції в інфраструктуру, технології та навчання складним цифровим технологіям. Скорочення робочих місць в сільському господарстві.
ЦСР 3. Міцне здоров'я та благополуччя	Системи моніторингу стану суден та навколишнього середовища дозволяють своєчасно виявляти та усувати потенційні небезпеки для здоров'я екіпажу та пасажирів. Автоматизація та роботизація процесів на борту суден знижує ризик травматизму та покращує умови праці.	Скорочення фізичної активності, порушення сну, режиму роботи, збільшення навантаження на психічне здоров'я працівників через технологічний стрес, небезпека для моряків від електромагнітного випромінювання
ЦСР 4. Якісна освіта.	Покращення доступу до знань та освіти. ІІ дозволяє обробляти великі обсяги даних для виявлення тенденцій та розробки рішень для покращення освіти.	Відсутність навчальних програм для освоєння нових технологій. Зниження доступності освіти, збільшення цифрового розриву між країнами.

ЦСР 5. Гендерна рівність	Автоматизація та роботизація розширяє доступ жінкам для більшості посад, їх кар'єрні можливості. Сприяння участі мікро-, малих та середніх підприємств морського бізнесу, якими часто керують жінки.	Нерівність умов праці на суднах, соціальні та культурні барьєри, доступу до цифрових технологій, перевищення чоловіків на керівних посадах.
ЦСР 6. Чиста вода та належна санітарія	Системи очистки баластних вод, основані на нанотехнологіях і фільтрації, очищують воду від шкідливих речовин. Автономні судна та судна на альтернативних джерелах енергії знижують забруднення морей та океанів. Дрони та безпилотні підводні апарати з сенсорами допомагають моніторити стан водних екосистем та виявляти забруднення від суден	Використання систем автоматизації, датчиків, безпілотних апаратів призводить до збільшення кількості електронних відходів, а при неправильній утилізації до потрапляння у водні системи. У випадку злому та збою систем управління може відбутися втеча небезпечних речовин та злив стічних вод у море.
ЦУР 7. Доступна та чиста енергія	Big data для оптимізації споживання палива, що знижує викиди CO_2 та пок-ращує енергоефективність. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрогенератори, стає більш ефективним завдяки цифровим системам керування та моніторингу.	Збільшення споживання енергії, навантаження на енергосистеми. Перехід на більш екологічно чисті види палива є дорожчим у порівнянні з традиційними видами палива.
ЦУР 8. Гідна праця та економічне зростання	Підвищення ефективності та продуктивності бізнес-процесів. Виникнення нових професій, створення нових робочих місць, покращення умов праці, підвищення рівня безпеки.	Скорочення традиційної зайнятості як ручної праці (наприклад, робота в порту), так і офісної роботи (наприклад, завдання, що автоматизуються). Глобальна конкуренції для

		кваліфікованих кадрів (не тільки моряків).
ЦУР 9. Інновації та інфраструктура	Big data для оптимізації маршрутів, управління ланцюжками постачання та станом суден. Розумний порт, включаючи використання технологій ШІ, великих даних, блокчейн, розумних камер, датчиків, 3D-візуалізації та IoT, дозволяє удосконалити локальну інфраструктуру, скоротити час обробки вантажів, знизити витрати, викиди CO_2, підвищити безпеку.	Якщо країни, що розвиваються, не зможуть скористатися новими можливостями для бізнесу, це може негативно вплинути на інновації та розвиток інфраструктури. Високі інвестиції та вартість технологій, ризики та кіберзагрози.
ЦУР 10. Скорочення нерівності всередині країн та між ними	Покращення доступу до глобальних ринків для країн, що розвиваються. Цифровізація, блокчейн спрощують та роблять дешевшими морські перевезення, що сприяє зниженню розриву між багатими та бідними країнами. ШІ, роботехніка, автоматизація створюють попит на високо-кваліфікованих спеціалістів. Програми навчання кадрів в країнах, що розвиваються, допоможуть їм бути затребуваними, що знизить нерівність в рівні доходів.	ЕТ потребують крупних інвестицій у дослідження, розробку, інфраструктуру, навчання персоналу. Морський бізнес у тих країнах, що розвиваються, опиняється в невигідному стані через обмеження фінансових та матеріальних ресурсів. Автономні судна приводять до скорочення моряків, що особливо негативно для країн, де морська галузь є суттєвим джерелом зайнятості.
ЦУР 11. Сталий розвиток міст та спільнот	Підвищення енергоефективності будівель та портової інфраструктури, що сприяє стійкому розвитку міст та населених пунктів. IoT технології дозволяють створювати розумні міста з ефективним керуванням	Розрив у доступі до технологій між портами розвинутих країн та тих, що розвиваються. Збільшення електронних відходів та енергетичних витрат. Нестача фінансування.

	транспортом, енергією та відходами, що підвищує якість життя та знижує екологічний слід.	Через кібератаки зростання загрози регіональної та національної безпеки.
ЦУР 12. Відповідальне споживання	Раціональне використання ресурсів, таких як вода та паливо, за рахунок оптимізації процесів та скорочення втрат. Автоматизація та інтелектуальні системи керування вантажами допомагають зменшити надмірне використання матеріалів та підвищити ефективність логістичних ланцюжків.	Зростання кількості електронних та пакувальних відходів.
ЦУР 13. Боротьба із зміною клімату	Оптимізація маршрутів суден та використання палива. Це призводить до зниження викидів вуглекислого газу та інших парникових газів. Застосування передиктивної аналітики для технічного обслуговування та експлуатації суден, портового обладнання дозволяє зменшити непродуктивні простої та пов'язані з ними викиди.	Перехід на більш екологічно чисті види палива є дорожчим у порівнянні з традиційними видами палива.
ЦУР 14. Збереження морських екосистем	Цифрові системи контролю та моніторингу дозволяють більш ефективно керувати відходами та запобігати їх скиданню в море. Системи спостереження за станом морського середовища допомагають своєчасно виявляти та реагувати на забруднення.	Екологічні ризики. Більша кількість суден в світовому океані, будівництво нових портів збільшує забруднення, руйнує морську екосистему, у т.ч. коралові рифи, мангрові чагарники. Забруднення вод від нових видів палива через витоки водню та аміаку з суден.

ЦУР 15. Збереження екосистеми суходолу	Блокчейн може допомогти в управлінні природними ресурсами та забезпеченні прав на землю, що сприяє збереженню екосистем та боротьбі з бідністю	Збільшення обсягів перевезень/перевантажень потребують розширення портової інфраструктури, що часто пов'язано з забрудненням прибережних зон. Неправильна утилізація чи переробка електронних відходів призводить до забруднення ґрунту свинцем, ртуттю, кадмієм тощо.
ЦУР 16. Мир та справедливість	Цифрові платформи та технології блокчейн забезпечують прозорість та відстежуваність ланцюжків поставок, що допомагає боротися з шахрайством, браконьєрством та контрабандою, що сприяє справедливій торгівлі та сталому виробництву.	Кібернебезпеки та порушення національної безпеки. Маніпуляція інформацією, фальсифікація даних та дезінформація. Масове стеження, пробіли в законодавстві.

Джерело: розроблено автором з використанням [3; 8].

Таким чином, впровадження ЕТ на морському транспорті може сприяти досягненню ЦСР. Вони створюють можливості для вирішення глобальних проблем, сталого економічного зростання та покращення життя у всьому світі.

Цифровізація призводить до оптимізації маршрутів, зниження логістичних витрат, підвищення безпеки постачань, зниження ризику травматизму та покращення умови праці, доступу до знань та освіти, виявлення забруднень та їх очищення, зниження викидів CO_2, оптимізації споживання палива та підвищення енергоефективності, підвищення ефективності, прозорості та продуктивності бізнес-процесів.

Компанії, що використовують ЕТ, в цілому є успішними на висококонкурентному морському ринку, забезпечують зайнятість висококваліфікованих кадрів, сприяють захисту навколишнього середовища, підвищенню безпеки на море і в портах.

Наведемо для наочності приклади використання технологій судноплавними компаніями – лідерами ринку (табл. 3).

Таблиця 3

Приклади впровадження ЕТ судноплавними компаніями

Технологія	Сутність	Компанії
Блокчейн	Спільно з IBM, Maersk розробила платформу TradeLens, яка використовує блокчейн для підвищення прозорості та ефективності ланцюжків постачання. Платформа, що об'єднує всі сторони ланцюга постачання: власників вантажів, одержувачів, експедиторів, митні органи, митних брокерів, логістичні компанії та понад 20 операторів портів і терміналів. Електронні коносаменти на підставі блокчейн (eBl), «зелені» сертифікати доказу сталості (PoS), що підтверджують придбання біопалива перевізником з використанням блокчейн.	«Maersk» (Данія) «Mediterranean Shipping Company» (Швейцарія) «CMA CGM Group» (Франція) «Zim» (Ізраїль), «COSCO Shipping» (Китай)
Big Data і аналітика	Аналітика даних для оптимізації логістичних процесів та маршрутів, що допомагає скоротити витрати та знизити викиди. Система відстеження суден BigOceandata забезпечує послугу надавати звіти про місцерозташування кожні 10 хвилин у відкритому морі та в прилеглих водах та охоплює до 2000 суден Maersk з доступом до 500 користувачів. Maersk GreenSteam включає використання аналітичних інструментів для підвищення енергоефективності суден, що дає змогу зменшити вуглецевий слід компанії Maersk.	«Maersk», «MSC», «Hapag-Lloyd» (Німеччина) , «Evergreen Marine» (Тайвань), «COSCO Shipping», «NYK Line» (Японія), «Royal Caribbean Cruise Line» (США)

Автоматизація і Інтернет речей (IoT)	Використання датчиків та систем моніторингу для контролю стану суден, контейнерів, вантажів у режимі реального часу та оптимізації їх роботи. SMART reefer vision – рішення «CMA CGM» на підставі IoT, електронний пристрій, що передає дані в режимі, близькому до реального часу завдяки мережі GSM, реєструючи переміщення та стан вантажів при транспортуванні.-	«CMA CGM Group», «Maersk», «Hapag-Lloyd», «Evergreen Marine», «Royal Caribbean Cruise Line»
II	Впровадження II для аналізу даних та оптимізації логістичних процесів. Створення «CMA CGM» «інструмента інтелектуального управління», основаного на технології Google, дозволить додатку Ceva Logistics управляти 110 млн. кв. футів складських площ, прогнозувати та планувати операції. Віртуальний персональний круїзний помічник, що використовує технологію ШІ, ZOE – голосовий інструмент, що знаходиться в кожній каюті та говорить на 7 мовах.	«CMA CGM Group», «Royal Caribbean Cruise Line», «NYK Line»
Автономні судна	NYK Line активно досліджує та тестує технології для розробки автономних суден, що може значно змінити морську транспортну індустрію у майбутньому. Evergreen Marine інвестувала у будівництво Терміналу 7 у порту Гаосюн, який оснащений автоматизованими системами та безпілотними транспортними засобами/машинами для підвищення експлуатаційної ефективності.	«NYK Line», «Evergreen Marine»

Джерело: складено автором з використанням [15-19].

Основними технологіями, що впроваджуються судноплавними компаніями, є блокчейн, Big data, автоматизація і IoT, ШІ та автономні судна, які бувають напівавтономні та повністю автономні.

Впровадження платформи TradeLens та використання big data дозволяють компанії скоротити операційні витрати та підвищити ефективність, безпеку та якість логістичних операцій, що позитивно позначиться на фінансових показниках компанії.

Оптимізація маршрутів доставки та використання IoT допомагають перевізникам значно скоротити витрати на паливо та покращити управління флотом, що призводить до збільшення прибутковості.

Впровадження ІІ для аналізу даних та оптимізації логістики дозволяє підвищити ефективність операцій та знизити витрати, що сприяє зростанню прибутку.

Використання автономних суден дозволяє знизити операційні витрати, на екіпаж, паливо, скоротити час простою та збільшити обсяг перевезень, що збільшує в цілому прибутковість судноплавної компанії.

Разом з тим, наявність негативних ефектів від впровадження ЕТ на морському транспорті, зокрема економічні перешкоди, інвестиційні, соціальні та екологічні ризики, потребують додаткової оцінки за критеріями та показниками, що буде досліджено у подальшому.

Висновки. Цифровізація та нові розробки в галузі ШІ, блокчейну, Інтернету речей та автоматизації набувають все більшого значення для підприємств морського транспорту. До основних переваг впровадження ЕТ відносяться висока швидкість розвитку, підвищена продуктивність, зниження витрат і вартості послуг морського транспорту, висока ефективність в умовах значної ринкової конкуренції. Незважаючи на потенційні можливості та вигоди, запропоновані цими технологіями, вони також спричиняють ризики та потенційні витрати для учасників морського бізнесу. Для морської галузі суттєвою загрозою є проблема безпеки даних, захист конфіденційних даних від кібернебезпек, що вимушує компанії інвестувати в заходи кібербезпеки, високий розмір первісних інвестицій в ЕТ, інфраструктуру та суттєві ризики.

Впровадження ЕТ на морському транспорті сприяє досягненню ЦСР. Цифровізація призводить до оптимізації маршрутів, зниження логістичних витрат, підвищення безпеки постачань, зниження ризику травматизму та покращення умови праці, доступу до знань та освіти, виявлення забруднень та їх очищення, зниження викидів CO_2, оптимізації споживання палива та підвищення енергоефективності, підвищення ефективності, прозорості та продуктивності бізнес-процесів. Компанії, що використовують ЕТ, в цілому є успішними на висококонкурентному морському ринку, забезпечують зайнятість

висококваліфікованих кадрів, сприяють захисту навколишнього середовища, підвищенню безпеки на море і в портах.

Таким чином, впровадження ЕТ дозволяє підприємствам морського транспорту не лише підвищувати операційну ефективність та знижувати витрати, а й покращувати рівень клієнтського обслуговування, розвивати нові бізнес-моделі, досягати ЦСР, що зрештою призводить до збільшення прибутковості.

Список використаних джерел:

1. Закон Мура. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD_%D0%9C%D1%83%D1%80%D0%B0

2. Стоунер Джейкоб. Що таке закон Мура і як він впливає на ШІ? 2023. URL: https://www.unite.ai/uk/moores-law/

3. Наврозова Ю.О., Савельєва І.В. Вплив яхтового туризму на сталий розвиток економіки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). DOI 10.31375/2226-1915-2023-3-00-00

4. Kryshtanovych, M., Akimova, L. M., Akimov, O. O., Kubiniy, N. and Marhitich, V. (2021). *Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. International Journal of Safety and Security Engineering* (11). Pp. 223-230.

5. Корецька О.В. Діджиталізація та управління сталим розвитком підприємств морського транспорту. *REICST*, с. 42–44, Бер 2022. URL: file:///C:/Users/MASTER/Downloads/04_07_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf

6. Veronica Jaramillo Jimenez, Hyungju Kim, Ziaul Haque Munim. A review of ship energy efficiency research and directions towards emission reduction in the maritime industry. Volume 366. 2022. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132888

7. Zhechen Zhang, Chenghong Song, Jiawen Zhang , Zhonghao Chen, Mingxin Liu, Faissal Aziz, Tonni Agustiono Kurniawan, Pow-Seng Yap. Digitalization and innovation in green ports: A review of current issues, contributions and the way forward in promoting sustainable ports and maritime logistics. *Science of The Total Environment.* Volume 912. 2024. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.169075

8. Digitalization in maritime transport: ensuring opportunities for development. UNCTAD. № 75. 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/presspb2019d4_en.pdf

9. Autonoms ships, ship type, end-use, solution, propulsion and region – global forecast to 2030. 2021. 256 p. URL: https://mckinseywell.com/products/autonomous-ships-market-by-autonomy-fully-autonomous-remote-operations-partial-automation-

ship-type-commercial-defense-end-use-linefit-retrofit-solution-systems-software-structures-propulsion-and-region-global-forecast-to-2030

10. Nielsen A. Digital Transformation In The Maritime Industry: Key Benefits and Solutions. Vector Software. 2024. URL: https://vector-software.com/blog/digital-transformation-in-the-maritime-industry/

11. Marine and Marine Management Software Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, By Component (Software, Services); By Deployment; By Application; By Region; Segment Forecast, 2024 – 2032. Market research report. 115 p. 2023. URL: https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/marine-management-software-market

12. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf

13. Review of maritime transport 2023. United Nations Conference on Trade and Development. 2023. 157 p. URL: https://mum-net.com.ua/rus/news/morskie-perevozki/morskie-gruzovye-perevozki-bez-co2-dorogo-no-neo

14. ЦСР у дії. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku

15. Гуренко А.В., Зубов С.В. Впровадження інтелектуальних логістичних технологій в інфраструктурний комплекс морського транспорту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 146-153. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-intelektualnih-logistichnih-tehnologiy-v-infrastrukturniy-kompleksmorskogo-transportu

16. How blockchain technology is beefing up supply chain visibility. Maersk: official site. 2021. URL: https://www.maersk.com/news/articles/2021/07/27/how-blockchain-technology-is-beefing-up

17. Fully Autonomous Ship Initiative Recognized by Japan's Cabinet Office at Fifth Japan Open Innovation Prize Ceremony. NYK Line: official site. 2023. URL: https://www.nyk.com/english/news/2023/20230216_01.html

18. MSC cruises introduces artificial intelligence. MSC Cruises: official site. 2018. URL: https://www.msccruisesusa.com/news/msc-cruises-introduces-artificial-intelligence

19. Innovation for digitalization. CMA CGM: official site. URL: https://www.cmacgm-group.com/en/sustainability-and-innovation/innovation-through-digitalisation

Yuliia NAVROZOVA
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department «Entrepreneurship and Tourism»,
Odesa National Maritime University,
Odesa, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-6106-2825
yuliana_docent@hotmail.com

THE IMPACT OF EXPONENTIAL TECHNOLOGIES ON THE ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. *In the article, the author identified and systematized the advantages and disadvantages of using exponential technologies, and summarized the directions of their influence on the achievement of sustainable development goals by maritime transport enterprises.*

Digitalization and new developments in AI, blockchain, IoT and automation are becoming increasingly important for maritime transport companies. The main advantages of implementing ET include high speed of development, increased productivity, reduced costs and cost of maritime transport services, high efficiency in the conditions of significant market competition. Despite the potential opportunities and benefits offered by these technologies, they also entail risks and potential costs for maritime business participants. The problem of data security, protection of confidential data from cyber threats force companies to invest in cyber security measures, high initial investment in ET, infrastructure and significant risks are a significant threat.

Implementation of ET in maritime transport contributes to the achievement of the sustainable development goals. Digitalization leads to route optimization, reduced logistics costs, increased supply security, reduced risk of injury and improved working conditions, access to knowledge and education, pollution detection and treatment, reduced CO_2 emissions, optimized fuel consumption and increased energy efficiency, increased efficiency, transparency and productivity of business processes. Companies using ET are generally successful in the highly competitive maritime market, provide employment for highly qualified personnel, contribute to environmental protection, and improve safety at sea and in ports. ET allows maritime transport enterprises not only to increase operational efficiency and reduce costs, but also to improve the level of customer service, develop new business models, achieve SDG, which ultimately leads to increased profitability.

Keywords: *exponential technologies, sustainable development goals, maritime transport, digitalization.*

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-008

УДК 658.5:005.334
JEL M11, D81, L21

Олександр Володимирович КАЛІНІН
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
http://orcid.org/0000-0001-5238-0525
kalininandkalinin@gmail.com

Тетяна Володимирівна ОМЕЛЬЯНЕНКО
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0001-6218-0455
omelianenko@kneu.edu.ua

Ірина Василівна КОЛОС
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0001-7134-1441
vasylivna.iryna@kneu.edu.ua

АДАПТАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВИКЛИКІВ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Анотація. *У статті розглянуто сучасні підходи до антикризового операційного менеджменту, спрямовані на забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, війни, економічні спади та зміни клімату. Основну увагу приділено управлінню операційними ризиками, яке включає ідентифікацію, оцінку, пом'якшення та моніторинг ризиків, що впливають на ефективність бізнес-операцій. У результаті проведеного аналізу визначено ключові фактори впливу кризових явищ, серед яких порушення ланцюгів постачання, зростання операційних витрат, зміна попиту, цифровізація, кадрові виклики, регуляторні зміни та інновації. Розроблено цілісний підхід до управління ризиками, який ґрунтується на чотирьох основних стратегіях: уникнення, зменшення, передача та прийняття ризиків. Особливий акцент зроблено на важливості впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація процесів, хмарні платформи та аналітичні інструменти, які дозволяють зменшити вплив кризових явищ та підвищити ефективність управління. Практичні рекомендації, розроблені у статті, сприяють адаптації підприємств до складних умов, забезпечуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність. Результати дослідження можуть бути використані у подальших наукових роботах та практичній діяльності з управління операційними ризиками.*

Ключові слова: *антикризовий менеджмент, операційний менеджмент, операційні ризики, стійкість підприємств, цифрові технології, стратегія, кризові явища, адаптація бізнесу.*

Вступ. Антикризовий операційний менеджмент є критично важливим інструментом у сучасних умовах невизначеності та глобальних викликів. Економічні кризи, політична нестабільність, пандемії та війни створюють значні загрози для стабільного функціонування підприємств, змушуючи їх шукати нові підходи до управління операційною діяльністю. Особливе значення цей напрямок набуває в умовах, коли бізнеси змушені адаптуватися до різких змін, зберігаючи свою ефективність, конкурентоспроможність і здатність до інноваційного розвитку.

Зокрема, для України, яка з 2022 року переживає наслідки повномасштабної війни, питання антикризового менеджменту стають не просто актуальними, а й життєво необхідними для забезпечення стійкості бізнесу та економіки в цілому. За даними Національного банку України, на початку 2023

року частка проблемних кредитів у банківському секторі зросла до 38%, що свідчить про масштабну дестабілізацію економічних процесів [1].

Крім того, впровадження технологій Індустрії 5.0, які передбачають глибоку інтеграцію автоматизації, штучного інтелекту та аналізу великих даних у виробничі й операційні процеси, відкриває нові можливості для запобігання кризам і швидкого реагування на них. Ці підходи дозволяють створювати адаптивні системи управління, що забезпечують гнучкість і оперативність в умовах змін [2].

Таким чином, дослідження антикризового операційного менеджменту має вагоме теоретичне й практичне значення, сприяючи розробці ефективних стратегій управління, які здатні мінімізувати ризики й забезпечити довгострокову стійкість організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика антикризового операційного менеджменту активно досліджується у сучасній науковій літературі, що зумовлено зростанням масштабів економічної нестабільності, техногенних катастроф та соціальних викликів. Дослідники акцентують увагу на важливості адаптації бізнес-процесів і впровадженні інноваційних технологій для підвищення стійкості підприємств. Значний внесок у розвиток теорії антикризового менеджменту зроблено у працях, що стосуються кризового планування, аналізу ризиків та управління операційними процесами. Наприклад, дослідження Кравченко [2] наголошують на необхідності гнучкості бізнес-моделей та використання цифрових інновацій, таких як автоматизація та оптимізація процесів через аналітику даних. Автори вказують, що підприємства, які впровадили цифрові рішення, змогли збільшити ефективність на 30–40% навіть у кризових умовах.

Інше дослідження Рябоволик, Андрощук [3] зосереджується на операційному та виробничому менеджменті в умовах Індустрії 5.0. Автори виділяють основні принципи стійкості: інтеграцію сучасних технологій, моніторинг операційних процесів та прогнозування кризових сценаріїв. Ці аспекти стають фундаментом для адаптації підприємств до швидкозмінного ринкового середовища. З практичного боку, важливим є використання міжнародного досвіду. Наприклад, дослідження міжнародного ринку під час пандемії COVID-19 вказують на те, що адаптація операційної діяльності через цифрові платформи та нові моделі постачання значно підвищила здатність компаній виживати в умовах локдаунів.

Попри значний прогрес, багато аспектів залишаються нерозкритими, зокрема інтеграція технологій Індустрії 5.0 у кризовий операційний менеджмент, адаптація персоналу до інновацій, а також управління комунікаціями під час

кризових явищ. Ці питання потребують подальшого вивчення, зокрема в контексті української економіки.

Постановка завдання. Дослідження сучасних підходів та інструментів антикризового операційного менеджменту, які можуть бути застосовані для забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальних викликів, зокрема під час війни та інших кризових ситуацій. Розробка теоретичних і практичних рекомендацій, що допоможуть організаціям адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища, мінімізувати операційні ризики та забезпечити ефективне функціонування.

Стаття має на меті вирішити такі завдання:

1. Провести аналіз наукових публікацій і досліджень, присвячених питанням антикризового управління операціями, з акцентом на сучасні реалії України.
2. Визначити ключові фактори впливу кризових явищ на операційний менеджмент підприємств.
3. Дослідити категорії операційних ризиків.
4. Запропонувати рекомендації для підвищення готовності підприємств до кризових ситуацій через вдосконалення операційного менеджменту.

Результати. Антикризовий операційний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільності, викликаної глобальними чи локальними кризовими явищами. Сучасний світ стикається з численними викликами, такими як пандемії, війни, економічні спади та кліматичні катастрофи, що потребують від бізнесу здатності до адаптації та оперативного реагування.

Кризи мають комплексний вплив на операційну діяльність підприємств, викликаючи порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на ресурси, втрату кваліфікованого персоналу та зниження споживчого попиту. Наприклад, у звіті Національного банку України зазначено, що у 2023 році частка проблемних кредитів у банківському секторі досягла 38%, що відображає масштаб економічної нестабільності, спричиненої війною [1].

Крім того, за даними дослідження Боліла. [4], підприємства, які впровадили цифрові рішення, такі як електронні системи управління замовленнями, продемонстрували зростання ефективності на 30–40% навіть в умовах кризи [5]. Цей досвід демонструє значення інновацій та технологічної адаптації для виживання бізнесу.

Антикризовий менеджмент базується на теорії адаптивних систем, яка передбачає створення гнучких структур, здатних до швидкого реагування на зміни. Наприклад, у роботі Рябоволик та Андрощук акцентується увага на

інтеграції принципів Індустрії 5.0 у виробничий менеджмент, зокрема через впровадження штучного інтелекту, аналітики даних та систем автоматизації [3].

З практичної точки зору, ефективні підходи включають оптимізацію ресурсів, децентралізацію управління та впровадження цифрових інструментів. У період пандемії COVID-19 багато підприємств успішно адаптували свої бізнес-моделі до онлайн-платформ, що дозволило їм не лише зберегти клієнтів, а й розширити їх базу [6].

Операційний менеджмент є важливою складовою ефективної діяльності підприємств, особливо в умовах кризових явищ, що вимагають швидкої адаптації, гнучкості та інноваційних рішень. Аналіз довів, що кризові ситуації, такі як економічні рецесії, політична нестабільність, пандемії та військові конфлікти, значно впливають на управлінські процеси підприємств, змінюючи традиційні підходи до операційного менеджменту.

Кризові явища, як свідчить досвід останніх років, суттєво дестабілізують ланцюги постачання. Понад 80% підприємств у світі стикалися з порушеннями в ланцюгах постачання під час пандемії COVID-19 [7]. Обмеження міжнародної торгівлі, затримки в транспортній логістиці та підвищення вартості сировини стали основними факторами дестабілізації. Ці тенденції підтверджують необхідність швидкого реагування та використання інновацій. За даними McKinsey & Company, підприємства, що впровадили цифровізацію ланцюгів постачання, змогли зменшити вплив кризових явищ на 35% [8], що доводить важливість інновацій у забезпеченні стабільності постачання.

Інший значущий фактор — це зміна попиту на продукцію та послуги. Під час економічної рецесії 2020 року, за даними UNDP, споживчий попит на предмети розкоші знизився на 40%, тоді як попит на базові товари та медичні засоби зріс на 50% [9]. Це вимагає від підприємств оперативного переформатування виробничих процесів і вдосконалення управління залишками готової продукції. За результатами дослідження, підприємства, які мали гнучку систему управління запасами, значно швидше адаптувалися до змін ринкових умов.

Під час криз спостерігається значне зростання витрат. Звіт KPMG (2023) свідчить, що інфляція та збільшення вартості енергоресурсів призвели до зростання операційних витрат підприємств у середньому на 20–30% [10]. Це підтверджує необхідність активного впровадження енергоефективних технологій і оптимізації виробничих процесів. Аналіз також показав, що використання відновлювальних джерел енергії є не лише екологічно доцільним, але й економічно вигідним у довгостроковій перспективі.

Цифровізація стала одним із ключових інструментів адаптації підприємств до кризових умов. Згідно з Deloitte Digital Maturity Index (2022), підприємства з

високим рівнем цифрової зрілості на 45% ефективніше справляються з кризовими ситуаціями [11]. Використання хмарних платформ для управління даними, автоматизація виробничих процесів і застосування аналітичних інструментів для прогнозування стали критичними аспектами в забезпеченні операційної стабільності. Аналіз довів, що цифровізація дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити ефективність прийняття рішень.

Кадрові виклики стали ще одним критичним фактором впливу. Пандемія COVID-19 та війна в Україні створили значний дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними PwC (2022), 60% підприємств зіткнулися з нестачею кваліфікованого персоналу [12]. Основними причинами стали міграція працівників, невизначеність у питаннях працевлаштування та збільшення навантаження на існуючих співробітників. Це підтверджує важливість програм перекваліфікації та збереження людського капіталу.

Водночас інновації виявилися важливим інструментом для підвищення стійкості підприємств. За даними BCG, підприємства, які активно інвестували в дослідження та розробки, демонстрували стійке зростання навіть у періоди криз [13]. Наприклад, у 2020–2021 роках інвестиції в R&D зросли на 12%, що сприяло розробці нових продуктів і технологій. Це підтверджує важливість інноваційної діяльності як фактору адаптації до кризових умов.

Регуляторні зміни також суттєво впливають на операційний менеджмент. Під час пандемії уряди багатьох країн запровадили жорсткі карантинні обмеження, що вимагало швидкої адаптації операційних процесів. Звіт Світового банку (2021) підтверджує, що 70% підприємств стикнулися з необхідністю дотримання нових регуляторних вимог [7]. Це доводить важливість моніторингу нормативно-правових змін і швидкого реагування на них.

На основі проведеного аналізу визначено наступні ключові фактори впливу кризових явищ на операційний менеджмент підприємств:

1. Порушення ланцюгів постачання.
2. Зміна попиту
3. Зростання операційних витрат
4. Цифровізація
5. Кадрові виклики
6. Інновації
7. Регуляторні зміни

Ці фактори підкреслюють важливість адаптації та інновацій у підходах до управління операційною діяльністю підприємств під час кризових явищ.

Таким чином, кризові явища суттєво впливають на операційний менеджмент підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нових умов. Аналіз довів, що основними факторами впливу є порушення ланцюгів постачання, зміна

попиту, зростання витрат, цифровізація, кадрові виклики, регуляторні зміни та необхідність інновацій. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, інвестують у інновації та оптимізують процеси, демонструють вищу стійкість до криз. Це підтверджується статистичними даними та аналізом результатів досліджень.

Операційний ризик – це зведення втрат, що є наслідком неадекватних або збійних внутрішніх процесів, людей і систем або зовнішніх подій. Це один із основних видів ризику, з яким стикаються підприємства та організації, поряд зі стратегічним ризиком, кредитним ризиком і ринковим ризиком. Управління операційним ризиком (ORM) включає виявлення, оцінку та пом’якшення цих ризиків для зменшення ймовірності та впливу потенційних втрат.

Типи операційних ризиків, пов'язані з різними аспектами ділової діяльності, можуть бути класифіковані за широкими категоріями. В табл. 1. наведено шість основних категорій операційних ризиків разом із їхніми характеристиками та рекомендаціями щодо зменшення впливу:

Таблиця 1

Види операційних ризиків

Категорія ризику	Опис	Приклади	Методи зменшення ризику
Ризик процесу	Ризики, пов'язані з ефективністю та результативністю внутрішніх процесів.	Помилки або затримки в обробці транзакцій, збої в ланцюзі поставок, неналежний контроль.	Автоматизація процесів, документування процедур, оптимізація робочих процесів.
Ризики, пов'язані з людьми	Ризики, що виникають через дії або помилки працівників.	Шахрайство, помилки введення даних, нещасні випадки на виробництві, порушення нормативів.	Найм кваліфікованих кадрів, навчання персоналу, забезпечення безпечного робочого середовища.
Системний ризик	Ризики, пов'язані з технологіями та інформаційними системами.	Системні збої, кібератаки, витоки даних, неналежна IT-інфраструктура.	Забезпечення надійності систем, удосконалення кібербезпеки, резервування даних.
Фінансовий ризик	Ризики фінансових втрат унаслідок прийняття неефективних фінансових рішень.	Недостатній грошовий потік, невиконання зобов'язань партнерами, погані інвестиції.	Планування грошових потоків, ретельний аналіз інвестиційних рішень, диверсифікація.

Стратегічний ризик	Ризики, що виникають унаслідок стратегічних ініціатив.	Невдале злиття або поглинання, недоліки в брендингу, помилки в розробці нових продуктів.	Ретельний аналіз стратегій, проведення стрес-тестів, залучення експертних оцінок.
Ризики зовнішніх подій	Ризики, зумовлені зовнішніми факторами, які не підконтрольні організації.	Стихійні лиха, політична нестабільність, пандемії, раптові нормативні зміни.	Розробка планів безперервності бізнесу, страхування, адаптивність до змін.

Джерело: сформовано авторами на основі [14-16].

Кожна категорія операційних ризиків вимагає індивідуального підходу до оцінки та управління. Використання відповідних методів управління дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на організацію та забезпечити стабільну операційну діяльність у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища.

У міру того, як операції стають усе складнішими, наприклад, залучаючи багатокомпонентні процеси, численні типи операцій у різних системах і країнах, ризики організації значно зростають. Це збільшує ймовірність виникнення операційних збоїв, які можуть не лише вплинути на репутацію компанії, але й завдати значних фінансових збитків або порушити стратегічні цілі. Така складність вимагає від організацій впровадження багаторівневих систем управління ризиками, інтеграції технологій автоматизації, підвищення кібербезпеки та постійного вдосконалення процесів для забезпечення стійкості до потенційних викликів.

Ефективне управління операційним ризиком вимагає глибокого розуміння ключових концепцій, таких як схильність до ризику, толерантність до ризику та профіль ризику. Ці поняття є основоположними для розробки стратегій управління ризиками, які відповідають стратегічним і операційним цілям організації.

Схильність до ризику визначає загальний рівень ризику, який організація готова прийняти для досягнення своїх довгострокових стратегічних цілей. Цей рівень залежить від стратегічної орієнтації організації та її здатності витримувати фінансові та репутаційні втрати без шкоди для основної місії. Схильність до ризику є інтегрованою частиною управління операційними ризиками та встановлює загальні рамки для прийняття рішень.

Толерантність до ризику деталізує рівень ризику, прийнятний для конкретних проектів або сфер діяльності. Це дозволяє визначити чіткі межі та

порогові значення, такі як допустимі втрати чи рівень відхилень від бюджету. Встановлення толерантності до ризику базується на аналізі ключових показників і узгоджується із загальним рівнем схильності до ризику.

Профіль ризику являє собою вичерпний опис поточного ризик-ландшафту організації. Він включає ідентифікацію, оцінку ймовірності та потенційного впливу різних ризиків, а також аналіз ефективності заходів контролю. Профіль ризику забезпечує актуальний огляд операційних ризиків та їх динаміки, що дозволяє організаціям оперативно реагувати на нові виклики.

У результаті проведеного дослідження було визначено ключові етапи та рекомендації для побудови ефективної системи управління операційними ризиками. Отримані результати можуть слугувати керівництвом для організацій, що прагнуть зменшити вплив операційних ризиків на свої бізнес-процеси та досягти більшої стабільності. На рис. 1 представлено покроковий підхід, розроблений на основі системного аналізу:

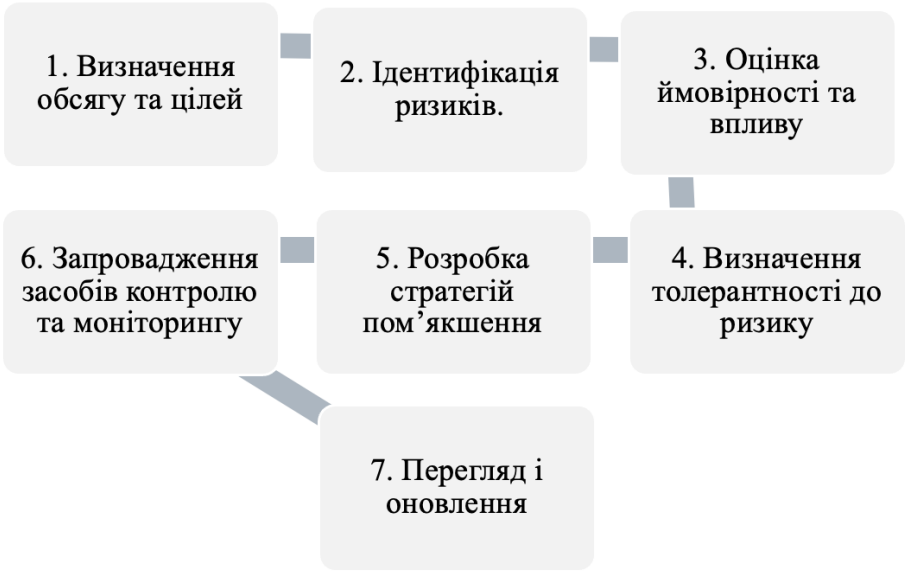


Рис. 1. Етапи побудови ефективної системи управління операційними ризиками

Джерело: побудовано авторами на основі [5-6].

Першочерговим завданням є окреслення обсягу оцінки, що включає конкретні сфери або процеси, які будуть аналізуватися. Визначення цілей оцінки забезпечує ясність і зосередженість на досягненні результатів.

Далі здійснюється ідентифікація ризиків. Використання методів, таких як сеанси мозкового штурму, SWOT-аналіз або аналіз історичних даних, дозволяє

створити вичерпний перелік потенційних ризиків. Цей крок є критично важливим для формування бази подальшого управління ризиками.

На третьому етапі аналізується ймовірність виникнення кожного ризику та його можливий вплив на операційну діяльність. Для візуалізації та пріоритезації ризиків використовуються матриці ризиків та теплові карти.

На 4 етапі на основі стратегічних цілей організації встановлюється рівень толерантності до ризику, що дозволяє класифікувати ризики за ступенем їхньої пріоритетності. Толерантність до ризику деталізує рівень ризику, прийнятний для конкретних проектів або сфер діяльності. Це дозволяє визначити чіткі межі та порогові значення, такі як допустимі втрати чи рівень відхилень від бюджету. Встановлення толерантності до ризику базується на аналізі ключових показників і узгоджується із загальним рівнем схильності до ризику.

Для кожного виявленого ризику на п’ятому етапі створюються індивідуальні плани дій, що охоплюють такі підходи, як уникнення, зменшення, передача або прийняття ризику. Стратегії адаптуються до специфіки та можливого впливу ризиків.

Шостий етап характеризується створенням механізмів контролю для управління ризиками, а також впроваджуються процедури постійного моніторингу для забезпечення їхньої ефективності. Регулярний аналіз дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми.

З метою врахування змін у бізнес-середовищі, появи нових ризиків або модифікацій операційних процесів процес управління ризиками повинен регулярно переглядатися та оновлюватися. Це здійснюється на сьомому етапі, що забезпечує актуальність і відповідність системи сучасним викликам.

Запропонований підхід до управління операційними ризиками дозволяє організаціям ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив ризиків на бізнес-операції. Результати дослідження свідчать, що дотримання цих кроків сприяє створенню стійкої системи управління ризиками, яка відповідає вимогам динамічного бізнес-середовища.

Одним з ключових інструментів забезпечення стабільності та ефективності організації в умовах невизначеності є стратегії зменшення операційних ризиків. Застосування цих стратегій дозволяє мінімізувати вплив потенційних загроз на бізнес-процеси, зберігаючи конкурентоспроможність і репутацію. Розуміння та впровадження таких підходів є невід'ємною частиною сучасного управління ризиками, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Визначення, оцінка та пріоритезація ризиків є основою для розробки стратегії їх зменшення. Сучасні стратегії управління операційними ризиками

включають чотири підходи: (1) уникнення ризику, (2) зменшення ризику, (3) передача ризику, (4) прийняття ризику. Стислі характеристика кожної стратегії надана в табл. 2:

Таблиця 2

Стратегії управління операційними ризиками

Стратегія	Опис	Основні переваги	Приклади застосування
Уникнення ризику	Відмова від дій або проектів, що перевищують прийнятний рівень ризику, для запобігання загрозам, які не відповідають стратегічним цілям.	Зменшення ймовірності значних втрат; концентрація на безпечних та перспективних проектах.	Компанія може відмовитися від інвестицій у регіони з високою політичною нестабільністю, щоб уникнути потенційних ризиків.
Зменшення ризику	Зниження ймовірності виникнення ризиків або їх впливу шляхом посилення контролю, вдосконалення процесів та використання метрик для оцінки.	Зменшення впливу ризиків на операційні процеси; підвищення ефективності управління та прийняття рішень.	Впровадження системи управління інформаційною безпекою для захисту даних клієнтів та зменшення ризику витоку інформації.
Передача ризику	Перенесення ризиків на треті сторони через страхування, аутсорсинг або договірні угоди для зменшення навантаження на організацію.	Зменшення фінансового та операційного навантаження; мінімізація впливу великих втрат.	Укладання договору страхування майна для захисту від можливих збитків у разі пожежі або стихійного лиха.
Прийняття ризику	Усвідомлене прийняття ризиків у межах визначеного рівня схильності до ризику, з розробкою планів моніторингу та управління для мінімізації негативних наслідків.	Збереження ресурсів для управління низькопріоритетними ризиками; забезпечення гнучкості в управлінні.	Наприклад, запуск нового продукту на ринок з усвідомленням можливих ризиків, але з надією на отримання конкурентної переваги.

Джерело: структуровано авторами на основі [3, 14, 17-18].

Розуміння концепцій схильності до ризику, толерантності до ризику та профілю ризику, а також впровадження адаптованих стратегій зменшення ризиків є ключовими елементами ефективного управління операційними

ризиками. Сучасні технології, такі як програмне забезпечення ORM, забезпечують комплексний підхід до управління ризиками, що дозволяє організаціям підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у складному бізнес-середовищі.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що антикризовий операційний менеджмент є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Аналіз показав, що кризи мають комплексний вплив на операційну діяльність, змінюючи звичні підходи до управління. Основними викликами є порушення ланцюгів постачання, зростання витрат, нестабільність попиту, кадрові проблеми, регуляторні зміни та необхідність впровадження інновацій. Підприємства, які впроваджують цифрові технології та інноваційні підходи, демонструють більшу адаптивність і стійкість до криз.

Запропоновані стратегії управління операційними ризиками, а саме уникнення, зменшення, передача та прийняття ризику, дозволяють зменшити їхній негативний вплив на бізнес-процеси. Розроблені рекомендації щодо оптимізації ресурсів, цифровізації процесів і впровадження адаптивних стратегій сприяють підвищенню ефективності операційного менеджменту.

Запропоновані напрямки досліджень можуть стати основою для подальших наукових розвідок і практичного впровадження сучасних підходів до антикризового управління операціями. Це дозволить не лише адаптувати бізнес до нових викликів, але й сприяти його довгостроковій конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. – Київ: НБУ, 2023. – 162 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf

2. Кравченко О.В. Цифрові технології в антикризовому управлінні // Економіка та держава. – 2023. – №7. – С. 45–50.

3. Рябоволик Т., Андрощук І. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0 // Економічний простір. – 2024. – №189. – С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

4. Bolila N. Formation of economic and managerial tools for anti-crisis diagnostics of construction companies // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2019. – №42. – P. 85–91. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.85-91.

5. Kharenko, D., Fedosova, K., Novichkova, T., & Minieiev, A. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukrain. Technology Audit and Production Reserves, 2(4(76), 37–40. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613

6. PwC. Як трансформувати бізнес-модель вашого бізнесу у часи кризи та нестабільності? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2021/rethink-business-model.html

7. World Bank. (2021). Global Economic Prospects. Retrieved from: https://www.worldbank.org/ext/en/home

8. McKinsey & Company. (2022). Resilient Supply Chains in the Post-COVID Era. Retrieved from: https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/resilient-supply-chains

9. UNDP. (2021). The Post COVID-19 Future for Global Value Chains. Retrieved from: https://www.undp.org/asia-pacific/publications/post-covid-19-future-global-value-chains

10. KPMG. (2023). Energy Costs and Operational Efficiency Report. Retrieved from: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/energy-costs-operational-efficiency.html

11. Deloitte. (2022). Global Deloitte Risk Survey 2022. Retrieved from: https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/analysis/global-digital-risk-survey.html

12. PwC. (2024). What does it take to run a responsible business? Retrieved from: https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/responsible-business-podcast-episode.html

13. BCG. (2021). The Role of Innovation in Crisis Resilience. Retrieved from: https://www.bcg.com/publications/2021/innovation-in-crisis-resilience

14. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни: лідерство, ефективність та життєстійкість. – Київ: Видавництво "Кінцевий Бенефіціар", 2023. – 320 с.

15. Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризовий менеджмент підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – №1(35). – С. 4–10.

16. Савчук В.С. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами // Вісник Вінницького національного технічного університету. – 2022. – №2. – С. 22–28.

17. Лігоненко Л.О. Формування стратегії антикризового управління підприємств // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – №2(34). – С. 15–21.

18. Шершньова З.Є. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємництві в умовах трансформаційних змін // Економіка та держава. – 2021. – №9. – С. 53–58.

Oleksandr KALININ
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine
http://orcid.org/0000-0001-5238-0525
kalininandkalinin@gmail.com

Tetyana OMELIANENKO
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-6218-0455
omelianenko@kneu.edu.ua

Iryna KOLOS
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-7134-1441
vasylivna.iryna@kneu.edu.ua

ADAPTATION OF OPERATIONAL MANAGEMENT TO THE CHALLENGES OF CRISIS SITUATIONS

Abstract. *The article examines modern approaches to anti-crisis operational management aimed at ensuring the resilience of enterprises in the context of global challenges such as pandemics, wars, economic downturns, and climate change. Particular attention is given to the management of operational risks, which includes the identification, assessment, mitigation, and monitoring of risks affecting the efficiency of business operations. The analysis identifies key factors influencing crisis phenomena, including supply chain disruptions, rising operational costs, changes in demand, digitalization, workforce challenges, regulatory changes, and innovations. A comprehensive risk management approach is proposed, based on four main strategies: risk avoidance, reduction, transfer, and acceptance. Special emphasis is placed on the importance of implementing digital technologies, such as process automation, cloud platforms, and analytical tools, which help reduce the impact of crises and enhance*

management efficiency. The practical recommendations developed in the article facilitate the adaptation of enterprises to challenging conditions, ensuring their resilience and competitiveness. The research findings can be applied in further scientific studies and practical activities in operational risk management.

Keywords: *anti-crisis management, operational management, operational risks, enterprise resilience, digital technologies, strategy, crisis phenomena, business adaptation*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-009

УДК 504.062:338.48 (477)
JEL Q26, L83

Ігор Ігорович КРИВЕЦЬКИЙ
кандидат економічних наук,
докторант,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна
https://orcid.org/0000-0001-8620-8360
zdgal@ukr.net

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В ЗАГАЛЬНІЙ СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. *У статті розглянуто актуальність і необхідність вивчення рекреаційного туризму в Україні та його розвитку як на загальнонаціональному так і регіональному рівні. Обчислено та проаналізовано кількість приїжджих у заклади розміщення туристів України.*

Досліджено позитивні та негативні сторони рекреаційного туризму, що впливає на привабливість країни для туристів. Визначена оцінка ландшафтних ресурсів, рекреаційних ресурсів, оздоровчих та рекреаційних територій.

Туризм та рекреація у багатьох розвинених країнах світу є важливою сферою суспільної діяльності та фактором забезпечення високого життєвого рівня населення. У суспільному відношенні туризм і рекреація сприяють оздоровленню й відновленню трудового потенціалу людських ресурсів, раціоналізації вільного часу населення, його фізичному й емоційному збагаченню, вихованню культурної та релігійної толерантності.

Тому покращання стану туристично-рекреаційної галузі України є необхідною умовою для підвищення якості життя населення та розвитку економіки країни загалом.

Ключові слова: *туристично-рекреаційна галузь, туризм, статистична оцінка, розвиток рекреаційних ресурсів, соціально-економічний розвиток туризму.*

Вступ. Однією з найбільш динамічних галузей у міжнародній торгівлі послугами є туризм. Міжнародний туризм входить до трійки найбільших галузей-експортерів, поступаючись лише нафтовій промисловості та автомобілебудуванню, частка яких у світовому експорті становить 11 % та 8,6 % відповідно. Сьогодні туризм є найбільш розвинутою галуззю економіки. Частка туризму перевищує 10 % світової торгівлі послугами, а це не дає змогу прогнозувати, що до кінця 2024 р. він вийде на перше місце. Близько 12% світового валового продукту припадає на туризм, порівняно із 7% міжнародних інвестицій. Понад 260 млн. осіб у світі (приблизно 10% всіх працюючих) зайнято у сфері туристичних послуг. У більш ніж 40 розвинутих держав туристична галузь є одним із головних наповнювачів національного бюджету.

Згідно із Законом України «Про туризм», «туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає» [2].

Для визначення поняття «туризм» вчені-правознавці додають правовий аспект, зокрема міжнародний, і тлумачать як «систему подорожей, що здійснюється на підставі міжнародних угод з урахуванням діючих міжнародних звичаїв». Соціокультурну функцію туризму можна виразити через наступний термін: туризм – це система та форма використання вільного часу за допомогою сфери послуг у подорожах, що поєднує відпочинок зі зміцненням здоров'я людини, підвищенням її загальної культури й освіти.

Постановка проблеми. Туризм стимулює розвиток елементів інфраструктури, зокрема: готелів, ресторанів, підприємств торгівлі тощо. Він зумовлює збільшення дохідної частини бюджету за рахунок податків, що можуть бути прямими (плата за візу, митний та туристичний збори) або непрямими (збільшення заробітної плати працівників приводить до збільшення сум податку та прибутку). Крім цього, туризм сприяє залученню іноземної валюти та інвестицій в економіку. Не менш важливою економічною функцією туризму є диверсифікація економіки, яка зумовлює появу нових галузей, що надають послуги і виконують роботи для даної індустрії, а як наслідок забезпечує зростання доходів та добробуту населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш глибоко і системно теоретичні питання оцінки й розвитку рекреаційних ресурсів, планування і розміщення територіально-рекреаційних систем викладено у працях О.

Берлянта, С. Генсірука, М. Долішнього, М. Ігнатенка, М. Нудельмана, М. Реймерса, В. Руденка, І. Синякевича, С. Харічкова, Л. Чернюк, Л. Черчик, О. Шаблія та деяких інших фахівців.

Мета дослідження полягає в аналізі туристично-рекреаційних зон України для визначення основних тенденцій генезису туристичних послуг, щодо покращення туристичного бізнесу в Україні з позиції соціально-економічного розвитку функціонування туристично-рекреаційної сфери в загальній структурі національної економіки України.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010), туризм є видом економічної діяльності, що надає послуги. Для визначення та групування закладів, які надають туристичні послуги, за типом і як одиниць статистичних спостережень, використовують поняття виду економічної діяльності. Код виду економічної діяльності є одним з основних показників стратифікації сукупності для організації суцільних або вибіркових обстежень. На основі цього визначення здійснюється облік колективних засобів розміщування, які надають послуги з тимчасового проживання, та суб'єктів туристичної діяльності, які створюють і реалізують туристичний продукт у Реєстрі статистичних одиниць. Для групування закладів, які надають туристичні послуги за видами економічної діяльності, використовують КВЕД. Відповідні групування за КВЕД застосовують і для визначення діяльності суб'єктів господарювання та громадських об'єднань у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Відповідно до Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності ООН (ISIC) та Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності в Європейському Союзі (NACE), розроблений КВЕД, який є однією з найважливіших національних статистичних класифікацій. Фрагмент КВЕД з класифікацією діяльності туризму подано в табл. 1.

Отже, згідно з КВЕД, суб'єкти туристичної діяльності належать до сфери послуг.

«З погляду статистики, найбільш узагальнене, стандартизоване визначення туризму наступне: туризм – це діяльність осіб, які подорожують і перебувають у місцях, що знаходяться за межами їхнього звичайного середовища, протягом періоду, що не перевищує одного року підряд, з метою відпочинку, діловими та іншими цілями. Це визначення, прийняте Всесвітньою туристичною

організацією (ВТО), використовують у всіх країнах – членах ВТО, у тому числі в Україні» [4].

Крім того, при зведенні та групуванні результатів статистичних спостережень використовують Класифікатор об'єктів адміністративно-територіального устрою України (КОАТУУ), який надає змогу розподілити результати статистичних спостережень за територіальною ознакою здійснення діяльності респондентами.

Таблиця 1

Фрагмент КВЕД, який характеризує діяльність туризму в Україні [3]

Секція: ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНОГО ТА ДОПОМІЖНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ		
Розділ	Група	Назва класифікаційних групувань
79		Діяльність туристичних операторів, туристичних агентств, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність
79	79.1	Діяльність туристичних операторів і туристичних агентств
79	79.11	Діяльність туристичних операторів
79	79.12	Діяльність туристичних агентств
79	79.9	Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність

У статистичних спостереженнях щодо туризму важливу функцію відіграє Класифікація країн світу, яка ґрунтується на розробленому статистичним відділенням Організації Об'єднаних Націй списку «Standard Country or Area Codes for Statistical Use». Назви країн світу відповідають наведеним у «Термінологічному бюлетені» ООН.

Класифікацію країн світу використовують для обліку й обміну інформацією зі статистики зовнішньоекономічної діяльності та статистики в'їзного й виїзного туризму, коли необхідно скористатися кодовою формою позначення країн світу для розподілу статистичних даних. При організації статистичних спостережень для повноти охоплення сфери діяльності та міжнародної зіставності результатів обстежень використовують спеціальні класифікації, які розроблені статистичною комісією ООН.

Зокрема, це класифікація видів туризму й класифікація туристичних поїздок за їх основною метою. Вони використовуються на етапі організації

статистичних спостережень для підготовки інструментарію й групування показників зі статистики туризму на етапі оброблення даних. Вони забезпечують вимірювання характеристик відвідувачів і туристичних поїздок і надають змогу визначити характеристики різних цільових груп або ринків.

«Використання статистичних класифікацій забезпечує можливість узагальнення даних для національних потреб і проведення міжнародних порівнянь. Класифікація виступає як багатоцільова система, призначена для полегшення аналізу розвитку туристичної галузі та розроблення політики на перспективу» [4].

Відповідно до Закону України «Про туризм», «суб'єктами туристичної діяльності є туристичні оператори, туристичні агенти, інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг, гіди-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу, фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо» [2].

Підсумовуючи вище викладене, суб'єкти туристичної діяльності обслуговують людей (туристів), які тимчасово виїхали зі свого постійного місця проживання.

Отже, «турист – особа, яка здійснює подорож у межах своєї країни або в іншу країну з різною, не забороненою законом країни перебування метою, на термін від 24 годин до одного року, без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін» [2].

До організаційних форм туризму належить міжнародний і внутрішній туризм. Міжнародний туризм складається з: в'їзного туризму – це подорожі в межах України осіб, які постійно не проживають на її території, та виїзного туризму – подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на території України, до іншої країни. Внутрішнім туризмом є подорожі в межах території України її громадян та осіб, які постійно проживають на її території.

Туризм перетворюється на сферу діяльності, в межах якої суб'єкти близько 50 галузей економіки реалізують товари та послуги, спрямовані на задоволення потреб мільйонів індивідуальних подорожувальників.

На ринку туристичних послуг взаємодіють дві основні групи: споживачі туристичних послуг – туристи, та суб'єкти, які надають ці послуги, –

туроператори та турагенти (рис. 1). Виробництво послуг та товарів у сфері туристичного бізнесу забезпечують на міжнародному ринку туристичних послуг невід'ємну від попиту сторону – пропозицію. Єдність та взаємодія цих сторін – необхідна умова функціонування всього розмаїття туристичного бізнесу.

Згідно з нормами вітчизняного законодавства, «туристичними агентами є юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг» [2].

Таким чином, турагентства, на відміну від туроператорів, не мають права організовувати та забезпечувати створення власного туристичного продукту, обмежуючись комерційною діяльністю.

В залежності від цілей, об'єктів та суб'єктів, а також інших ознак вирізняють наступні види туризму: дитячий; молодіжний; сімейний; для осіб похилого віку; для інвалідів; культурно-пізнавальний; лікувально-оздоровчий; спортивний; релігійний; екологічний («зелений»); сільський; підводний; гірський; пригодницький; мисливський; автомобільний; самодіяльний.

Особливості здійснення окремих видів туризму встановлюються чинним законодавством.

Тур – це спектр послуг з перевезення, розміщення, харчування туристів, екскурсійних послуг, а також послуг гідів-перекладачів та інших, що надаються залежно від цілей подорожі.

Очевидно, до туризму можна зарахувати весь комплекс матеріально-речових, інформаційних, організаційних та інших передумов, що надають змогу особі задовольнити туристичний інтерес і сформувати цілі, які спонукали її до цього виду рекреації.

Перерахування цих основних понять показує, що туризм – явище складне, яке залежить від багатьох соціально-економічних, юридичних, природно-кліматичних чинників.

Сутність класифікації туризму полягає у виокремленні його класів, форм і видів відповідно до напрямів, які мають важливе значення для територіальної організації та планування туристичного бізнесу.

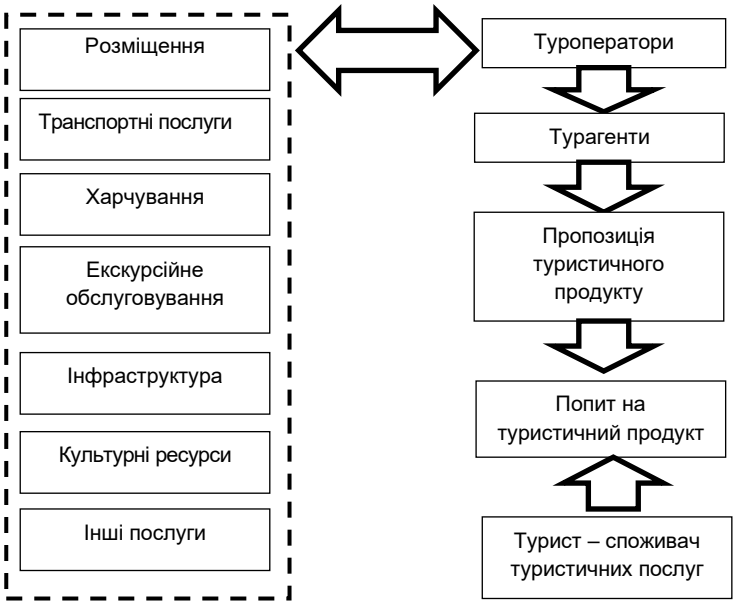


Рис. 1. Взаємозв'язок суб'єкта туристичної діяльності та туриста як споживача

Джерело: визначено автором.

На теперішній час не існує абсолютної загальноприйнятої класифікації. Це пояснюється неможливістю виділення чистої

форми й виду сучасного туризму. Класифікуючи сучасний туризм за видами та формами, можемо розв'язувати низку проблем відносно територіальної організації та розвитку туристичного господарства, визначати попит на окремі види туристичних послуг і на цій підставі розробляти плани розвитку матеріально-технічної бази туризму.

Туризм можна класифікувати за найрізноманітнішими показниками: метою, напрямом туристичного потоку, джерелом фінансування, термінами й тривалістю подорожі, засобами розміщення тощо (табл. 2).

Мандруючи, споживач туристичних послуг, в першу чергу, ставить перед собою мету подорожі, це може бути одна або декілька в залежності від індивідуальних потреб. Виходячи з цього мета має вирішальне значення в класифікації туристичних подорожей.

Проблематика розвитку туристичної галузі перебуває в площині економічної теорії та практики, є комплексною й потребує визначення напряму розвитку галузі, формування її цілей. Конкурентоспроможність туристичного ринку України на тлі інших розвинених країн зумовлює необхідність

удосконалення інфраструктури як туристичної сфери загалом та її окремих компонентів (транспорту, готельної індустрії). На прогрес туристичної галузі в країні впливає й рівень підтримки галузі державою, а також стан інших галузей-конкурентів.

Таблиця 2

Класифікація туризму

Класифікаційна ознака	Види туризму
Географічний принцип	Внутрішній, міжнародний
Напрямок туристичного потоку	В'їзний, виїзний
Мета поїздки	Рекреаційний, оздоровчий відпочинок, пізнавальний відпочинок, діловий туризм, науковий, спортивний відпочинок, пригодницький, паломницький, ностальгійний, сільський, екологічний («зелений») туризм, екзотичний
Джерело фінансування	Соціальний, комерційний
Спосіб пересування	Пішохідний, авіаційний, морський, річковий, автотуризм, залізничний, велосипедний, змішаний
Засоби розміщення	Готелі, мотелі, хостели, садиби, пансіонати, кемпінги, намети, гуртожитки для приїжджих, туристичні бази, санаторії, будинки відпочинку, оздоровчі заклади
Кількість учасників	Індивідуальний, сімейний, груповий
Тривалість перебування	Короткотривалий, довготривалий
Розташування туристичного місця	Гірський, водний, сільський, приміський
Інтенсивність туристичного потоку	Постійний, сезонний
Організаційна форма	Організований, неорганізований

Джерело: сформовано автором.

Залежно від завдань, які держава ставить перед туристичною галуззю, та рівня деталізації проблем, передбачених до розв'язання, формується номенклатура завдань діяльності туристичних операторів та агентів, яка може відрізнятися як за суттю, так і за формою. Усі проблеми галузі туризму в Україні мають системний характер, їх потрібно розглядати й вирішувати в тісному взаємозв'язку між окремими *елементами сфери туристичного бізнесу.*

Системний підхід до туризму робить можливою побудову якісної моделі його розвитку, де має місце облік найбільш важливих елементів.

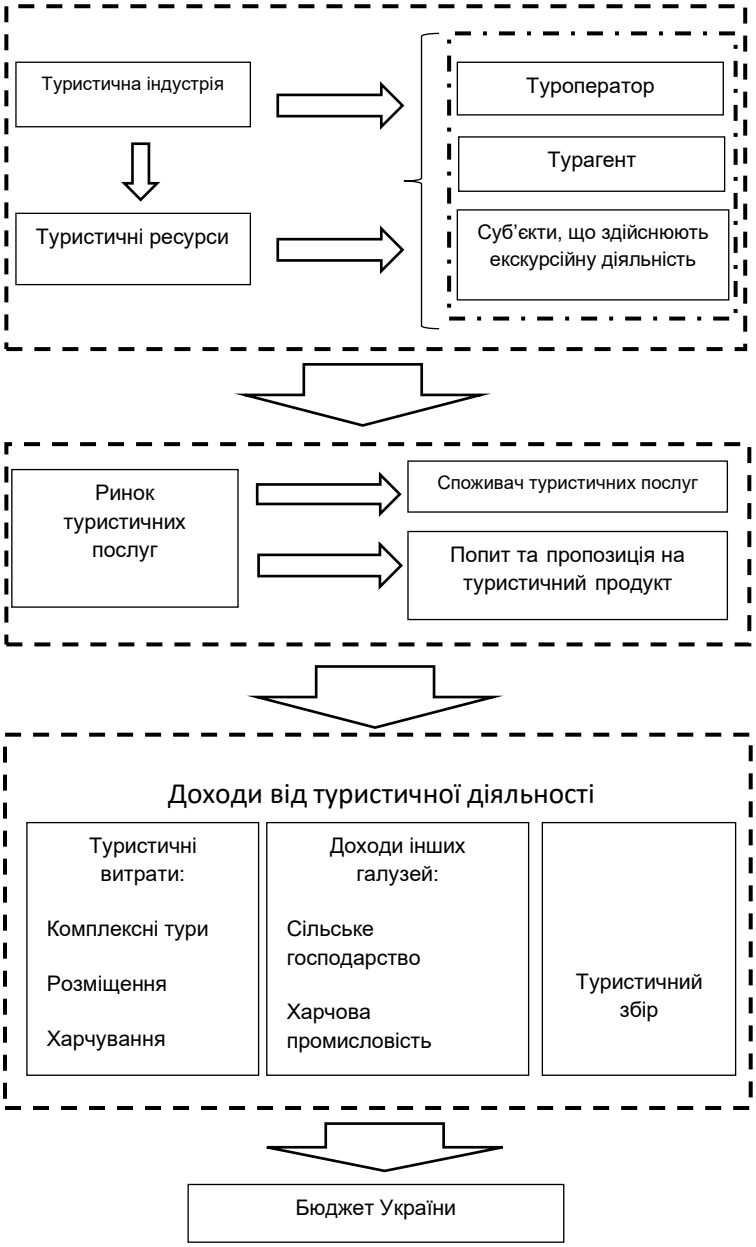


Рис. 2. Діалектичний зв'язок елементів туристичної галузі

Джерело: визначено автором.

Індустрія туризму являє собою складну виробничо-економічну систему, структура якої визначається багатьма факторами, головні з яких якість і кількість туристичних ресурсів. Базові складові цієї системи вказано в Законі України «Про туризм». До них належать готелі та інші засоби розміщення, транспорт, система громадського харчування, соціально- культурні, спортивні об'єкти тощо. Сфера туризму не обмежується лише підприємствами, які безпосередньо пов'язані з турпродуктом. Туріндустрія включає в себе підприємства та організації різних галузей економіки, форм власності, об'єднані цілями найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб туристів та підвищення ефективності комерційної діяльності. Наявності туристичних ресурсів, розвинена індустрія туризму є передумовами створення різноманітних і різноякісних туристичних продуктів та турів, які формують і реалізують туроператорські та турагентські організації (рис. 2).

Туристична організація має важливе значення у сфері туризму, вона є невід'ємним елементом його системи управління та взаємодіє з іншими елементами системи. Важливо й необхідно, щоб у кожному регіоні країни існували об'єднані туристичні організації для формування туристичної політики, тобто створювання вигідних умов для розвитку туризму в регіоні. Оскільки туризм є відображенням соціально-економічних відносин у житті окремих країн і одночасно елементом міжнародних відносин, виникають необхідні передумови для організації туристичної діяльності та управління нею як у межах держави, так і на міжнародному рівні. Вони реалізуються, зокрема, у функціонуванні туристичних організацій, які класифікуються за певними ознаками (рис. 3).

Туристичні організації поєднують в собі: державні (міждержавні) та організації з іншими формами власності, що діють у формах асоціацій, корпорацій, акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, приватних фірм тощо.

Неприбуткові громадські об'єднання ставлять за мету своєї діяльності сприяння розвитку туризму в межах своєї компетенції або захист інтересів суб'єктів туристичної діяльності шляхом координації й об'єднання зусиль зацікавлених установ та організацій, розробки певних нормативно-правових актів і рекомендацій, інформаційного та рекламного забезпечення, зміцнення матеріально-технічної й кадрової бази туризму.

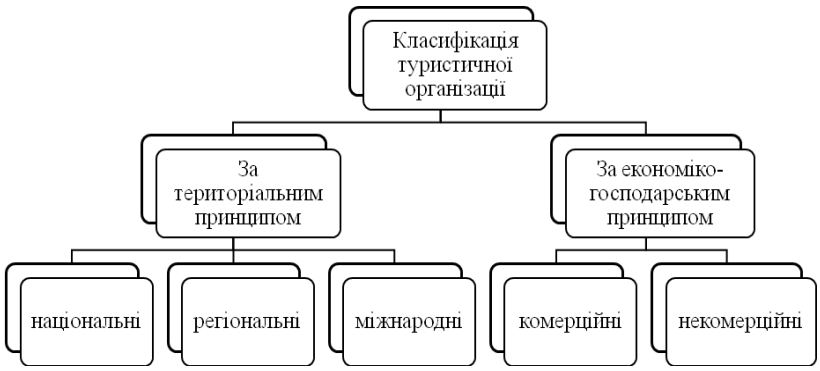


Рис. 3. Класифікація туристичних організацій

Джерело: сформовано автором.

Найчастіше це асоціації. Окреме місце належить державним органам і установам, таких як: міністерства, державні комітети, департаменти, що створені у більшості розвинутих країн з метою здійснення державної політики в галузі туризму.

Серед регіональних туристичних організацій некомерційного характеру можна назвати Туристичну асоціацію країн Азії та Тихого океану (ПАТА), Європейську туристичну комісію (ЄТК), Конфедерацію туристичних організацій Латинської Америки (КОТАП) тощо.

Виділяють міжнародні організації загальнотуристичного характеру, такі, як Всесвітня федерація асоціацій туристичних агентств (ФУААВ-УФТАА); організації, що спеціалізуються на окремих видах туризму, наприклад, Міжнародне бюро з соціального туризму (БІТС) і Міжнародне бюро з молодіжного туризму і обмінів (БІТЕЖ); або організації, що мають більш вузький профіль діяльності в туризмі (транспорт, реклама, готельні послуги тощо), наприклад, Міжнародна федерація журналістів і письменників, які пишуть про туризм (ФІЖЕТ), Міжнародна асоціація повітряного транспорту (ІАТА), Міжнародна готельна асоціація (МГА) тощо.

«Найвпливовішою із вище наведених є Всесвітня туристична організація (ВТО), створена на основі Міжнародного союзу офіційних туристичних організацій (МСОТО) як міжурядова організація, що діє під патронажем ООН. Нині її дійсними членами є 143 держави, 7 територій – постійних та асоційованих членів і понад 350 членів, що приєдналися (приватний бізнес, навчальні заклади, туристичні асоціації та місцеві туристичні адміністрації). Основною метою діяльності ВТО згідно з п. 1 ст. 3 її Статуту, є «сприяння розвитку туризму як внеску в економічний розвиток, міжнародне взаєморозуміння, мир, процвітання, загальну повагу та дотримання прав людини і основних свобод для всіх людей незалежно від раси, статі, мови та релігії» [4].

Кожні два роки відбуваються сесії Генеральної асамблеї – вищого органу ВТО, у перервах між ними працює Виконавча рада на чолі з Генеральним секретарем ВТО – їх повноваження тривають 4 роки. У складі ВТО – шість регіональних комісій: для Європи, Америки, Південної Азії, Південно-Східної Азії та Тихоокеанського регіону, Близького Сходу, відповідно до виділених ВТО туристичних регіонів. ВТО вирішує питання міжнародного співробітництва та технічних обмінів, експертних досліджень у сфері туризму, стимулювання та розширення партнерства в туризмі, реалізації положень основних міжнародних документів з туризму.

З жовтня 1997 р. Україна є дійсним членом ВТО. Згідно з Указом Президента України від 21.09.1998 р., визнанням значущості туристичного потенціалу України стало її обрання до керівного органу ВТО – Виконавчої ради, що відбулося на XIII сесії Генеральної асамблеї ВТО в Сантьяго де Чилі у 1999 р. У цей же час вищий навчальний заклад КУТЕП і готель «Дніпро», а згодом – Управління туризму Київської міської державної адміністрації увійшли до Ділової ради ВТО.

Під туристичним продуктом розуміють розроблений комплекс туристичних послуг, який об’єднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за фіксованою ціною, до складу якого входять послуги перевезення, розміщення та інші туристичні послуги. Отже, вирізняють туристичні товари та туристичні послуги, що можуть бути запропоновані на туристичному ринку окремо або в комплексі, у вигляді туру.

Туристичний товар – це продукт, виготовлений у виробничій сфері для продажу та призначений для загальних потреб або для суто туристичного споживання. До загального туристичного товару належать: туристично-спортивне спорядження та обладнання, сувенірна продукція тощо, а до туристичного споживання – товари широкого вжитку, що користуються туристичним попитом.

Туристична послуга виступає у формі корисного ефекту праці, а не матеріального продукту як то послуги розміщення, харчування, транспортне й екскурсійне обслуговування, спортивно-оздоровче, культурно-видовищне, побутове обслуговування тощо. Це товар, який не можна накопичувати та зберігати, але значна його частина не вимагає великих витрат на виготовлення й водночас широко використовується та оплачується туристами.

Туристичні ресурси або туристично-рекреаційні ресурси – це сукупність природних, створених людиною предметів і явищ довкілля, що використовуються у сфері туризму як об’єкти туристичного зацікавлення та похідні компоненти для створення туристичного продукту.

Весь комплекс туристично-рекреаційних ресурсів поділяють на такі групи:

1) природно-кліматичні – природні та кліматичні умови території (клімат, водні ресурси, ліси, парки, унікальні природні пам’ятки тощо);

2) історико-культурні – пам’ятки матеріальної та духовної культури, створені у процесі історичного розвитку країни й народу (музеї, театри, археологічні, історичні, архітектурні, мистецькі та етнографічні пам'ятки, фольклор тощо);

3) соціально-економічні – економіко-географічне розташування країни, транспортна доступність, рівень економічного розвитку, організація туристичного господарства, стандарти обслуговування, рівень добробуту суспільства тощо.

Друга та третя групи охоплюються поняттям «антропогенних ресурсів», тобто таких, що створені людиною. Якщо туристичні ресурси є своєрідною сировиною для розробки туристичного продукту, якість туристичного обслуговування залежить від стану наявної туристичної інфраструктури. Під туристичною інфраструктурою слід розуміти сукупність спеціалізованих підприємств туристичного обслуговування (готелі, ресторани, об’єкти культурно-побутового обслуговування тощо) та інших об’єктів, пов’язаних з туризмом або необхідних для обслуговування туристичних підприємств: шляхів сполучення (дороги, під’їзні шляхи, аеродроми та пристані тощо), комунікацій (водогінна та електрична мережа, каналізація, газ, телефон тощо), місцевих установ (поштові відділення, поліклініки, лікарні, перукарні, магазини тощо).

Вчені обмежують індустрію туризму підприємствами, що виробляють товари і послуги, необхідні тільки для туризму, а саме: підприємства розміщення; туристичні та транспортні фірми; навчальні заклади з туризму; інформаційні та рекламні туристичні організації та видання; органи управління туризмом; підприємства – виробники товарів туристичного попиту; підприємства роздрібної туристичної торгівлі.

Також можна включити підприємства автотранспорту, громадського харчування, сфери дозвілля. Розширюючи рамки, ще також можна віднести підприємства харчової промисловості (туристичні набори), побутові, будівельні (будівництво туристичних комплексів) тощо. Отже, туристична індустрія – це сукупність виробництв різних галузей народного господарства, закладів культури, освіти та науки, що забезпечують створення матеріальної бази туризму, підготовку кадрів, виробництво, збут і споживання туристичного продукту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Туристично-рекреаційна галузь є дуже перспективним напрямом у туризмі. На нашу думку, слід звернути увагу на такі напрями вдосконалення цієї сфери:

- покращання стану туристичних послуг, тобто підвищити якість обслуговування готелів, санаторіїв, різних баз відпочину;

- розширення співпраці з прикордонними регіонами єврокраїн в економічній та культурній сферах;

- розбудова прикордонної та митної інфраструктури і транспортних коридорів задля покращання умов перетину кордону;

- розбудова транспортно-логістичних центрів;

- покращання рівня комфортності й організаційно-економічного механізму функціонування рекреаційної інфраструктури згідно з міжнародними нормами та стандартами.

Для покращання стану туристично-рекреаційного комплексу необхідна розробка заходів щодо створення мережі спеціалізованих об'єктів туристичної інфраструктури, розташованих поблизу національної мережі міжнародних транспортних коридорів, основних транспортних магістралей і туристичних маршрутів.

Важливим є проведення робіт із реконструкції та вдосконалення будівництва об'єктів туристичної інфраструктури. Вкрай потрібна розбудова перспективних туристично-рекреаційних територій. Доцільно зробити більш поширеними такі активні види відпочинку, як пішохідний, вело- і кінний туризм тощо, а також розширити мережі туристично-інформаційних центрів в усіх регіонах держави.

Список використаних джерел:

1. Заворуєва О. С. Статистичне вивчення тенденцій туристичних потоків України. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 16. С. 173-180.

2. Закон «Про туризм» від 04.11.2018 р. № 2581-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80.

3. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

4. Світова туристична організація UNWTO. URL: https://www.unwto.org/

5. Tourism. URL: https://www.unescap.org/resources/32-tourism

6. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Управління екологічним туризмом в контексті сталого розвитку економічної діяльності України. «Management and administration in the field of services: selected examples» монографія. Poland, Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. С. 26-36.

7. Всесвітня туристична організація. URL: http://www.world-tourism.org.

8. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Sereda N., Babych O., Shchoholieva I. Organization and management of the development of ecological tourism in a circular economy. *E3S Web of Conferences 255, 01026 (2021).*

Ihor KRYVETSKYI
Ph.D. of Economic Sciences,
Doctoral Candidate,
Classic Private University,
Zaporizhzhia, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-8620-8360
zdgal@ukr.net

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE FUNCTIONING OF THE TOURISM AND RECREATION SPHERE IN THE GENERAL STRUCTURE OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

Abstract. *The article considers the relevance and necessity of studying recreational tourism in Ukraine and its development both at the national and regional levels. The number of tourists visiting Ukrainian tourist accommodation facilities is calculated and analyzed. The positive and negative aspects of recreational tourism are studied, which affect the attractiveness of the country for tourists.*

The assessment of landscape resources, recreational resources, health and recreational areas is determined. Tourism and recreation in many developed countries of the world is an important sphere of social activity and a factor in ensuring a high standard of living for the population.

In social terms, tourism and recreation contribute to the improvement and restoration of the labor potential of human resources, the rationalization of the population's free time, its physical and emotional enrichment, and the upbringing of cultural and religious tolerance. Therefore, improving the state of the tourism and recreation industry in Ukraine is a necessary condition for improving the quality of life of the population and the development of the country's economy as a whole.

Keywords: *tourism and recreation industry, tourism, statistical assessment, development of recreational resources, socio-economic development of tourism*.

ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-010

УДК 351.863:65.012.8
JEL F63, M15

Галина Анатоліївна ВЄРСАНОВА
доцент кафедри «Економіка та фінанси»,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0002-7322-3649
strannyk2008@ukr.net

Дмитро Валерійович КСЕНОФОНТОВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «*Приазовський* державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0004-5505-3983
ksenofontovdv@gmail.com

Ілля Сергійович САВЕНЧУК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «*Приазовський* державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0006-2394-6095
savenchuk_i_s@aspirants.pstu.edu

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. *У статті розкрито сутність процесу цифровізації української економіки в умовах посилення зовнішніх загроз, пов'язаних з формуванням відкритої економічної системи та глибокими трансформаційними зв'язками у світогосподарських відносинах.*

Економічні відносини в інтелектуальній сфері, пов'язані з інноваційною діяльністю українських підприємств, є предметом уваги як міжнародних трансатлантичних підприємств, так і державних структур, які пов'язують з

послабленням конкурентоспроможності державних та експортоорієнтованих підприємств і в кінцевому підсумку обмежують незалежність і самостійність держави.

У цьому контексті стрімко зростає значення фінансово-економічної безпеки та формування принципово нових систем захисту інтелектуальних ресурсів українських компаній та обмеження впливу компаній країни на сучасні інформаційні, телекомунікаційні та модернізаційні системи зв'язку, які можуть бути об'єктом інформаційних атак та загроз для виробничої інфраструктури.

Визначено стратегії фінансово-економічної безпеки, які розраховується на тривалий час та є необхідними для ефективної системи управління фінансами, яка здатна забезпечувати компроміс між інтересами розвитку підприємства, наявністю достатнього рівня грошових коштів та забезпеченням платоспроможності підприємства.

Розглянуто можливі загрози та ряд дестабілізуючих факторів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням норм, принципів та законів, які лежать в основі ринкової економічної системи.

На основі пропонованих індикаторів фінансово-економічної безпеки виробничих економічних систем розроблено модель фінансово-економічної безпеки підприємств. Сутність такої моделі полягає у можливості виявити, відслідкувати та обрахувати можливі загрози та встановити ступінь критичної безпеки для підприємств як окремих видів загроз та визначити комплексну дію виявлених загроз на можливість створення кризового стану та руйнування економічної системи підприємств.

Ключові слова: *цифровізація підприємств, економічна безпека підприємств, механізм економічної безпеки підприємств, передбачення та запобігання загроз, захист від загроз.*

Вступ. В сучасних умовах, «цифрова економіка» стає драйвером розвитку суспільства, тому так важливо оцінити її вплив на економічну безпеку країни, а також її підприємств як фактору конкурентоспроможності та стійкого соціально-економічного розвитку. Відмітимо, що розпочаті процеси цифрової трансформації сучасних економічних систем у суспільстві дозволяє знизити рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на діяльність господарюючих суб'єктів тобто підприємства, що робить їх більш стійкими та ефективними.

В процесі активного розвитку цифрової економіки можлива заміна традиційних соціально-культурних та економічних цінностей інстинктивними, що обумовлює актуальність розгляду питань впливу цифрової економіки на економічну безпеку на всіх рівнях господарювання.

Економічна безпека є більш вузьким поняттям, оскільки вона ґрунтується на здатності економічної системи протистояти загрозам, руйнуванню, нанесення суттєвої шкоди організаційній структурі суб'єкту господарювання, нанесенню втрат у досягненні цілей розвитку та перспектив збереження самостійності та незалежності у правах власників та господарів економічної структури.

Виробнича соціально-економічна система підприємств стає об'єктом особливої уваги завдяки адміністративно-територіальній реформі, яка проводиться на теренах України. Регіони набувають значної самостійності у здійсненні своєї господарської діяльності, трансграничної та прикордонної діяльності з можливістю виходу на світові ринки. Такі значні преференції, що надані державою, вимагають і значної відповідальності за результати своєї господарської діяльності, яка в останні часи потребує особливої уваги в силу загострення економічної конкуренції та зростання уваги зі збоку міжнародних компаній до слабких, мало досвідчених вітчизняних виробничих структур.

Постановка проблеми. Теоретична значущість дослідження полягає в ідентифікації факторів цифрової економіки, що впливає вплив на підвищення рівня економічної безпеки підприємств, що може виступити основою для проведення наступних досліджень впливу процесів цифрової трансформації економічних систем на економічну безпеку. Процес цифровізації набуває стрімкого розвитку і оновлення виробничих економічних систем неможливий без залучення сучасних механізмів захисту інформації та подолання спроб її несанкціонованого використання.

На сучасному етапі розвитку суспільства особливу значущість в темпах економічного розвитку набули процеси формування цифрової економіки. Однак, проблема впливу цифрової економіки на економічну та цифрову безпеку суб'єктів господарювання на рівні підприємств є недостатньою. В цьому зв'язку метою дослідження стає виявлення факторів цифровізації економіки на складові елементи економічної безпеки виробничих соціально-економічних систем.

В сучасних умовах, «цифрова економіка» стає драйвером розвитку суспільства, тому так важливо оцінити її вплив на економічну безпеку країни, а також її підприємств як фактора конкурентоспроможності та стійкого соціально-економічного розвитку. Відмітимо, що розпочаті процеси цифрової трансформації сучасних економічних систем у суспільстві дозволяє знизити рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на діяльність господарюючих суб'єктів підприємств, що робить їх більш стійкими та ефективними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Процеси цифровізації економіки та широкого застосування сучасних інтернет-технологій призвели до формування якісно новітніх систем трансферту технологій та відокремлення навіть окремих сфер діяльності в особливу систему наукових досліджень.

Результатом такої діяльності є створення новітніх продуктів науково-дослідної діяльності – патентів та ноу-хау, які стають об'єктом особливої уваги зі збоку сучасних компаній, які бажають оволодіти отриманими результатами досліджень та впливати на хід їх використання у сучасних виробництвах.

Системи захисту багатьох вітчизняних компаній на можуть забезпечити їх стійкість до зовнішнього впливу та проникнення у системи управління компаніями та бази даних наявних інформаційних ресурсів. Багата кількість наукових робіт присвячені питанням економічної безпеки, яку різні автори розглядають із різних позицій, так Байгарін Т., розглядає вплив цифрових технологій на сучасні системи управління компаній та формування новітніх бізнес-моделей сучасного підприємництва.

Дернова І.А. торкається впливу на економічний розвиток пандемії коронавірусу та переходу до широкого використання цифрових технологій в умовах обмеженості контактів суб'єктів підприємництва та посилення тенденцій цифровізації у сферах освіти, медицини, мистецтва та створення міцних зв'язків у сфері послуг на рівні підприємств та цілих підприємств.

Цікавим є дослідження Хаустова В. у визначення ролі цифрової економіки на рівні держави та можливих загроз в сучасних різких зрушеннях структури світових ринків. Інші науковці, такі як Буркінський Б.В., Марченко О.А., Пантелєєва Н.М., Ребрік М.А., Шевчук І. присвятили свої дослідження багатьом окремим питанням цифровізації економіки.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Рівень наукових розробок присвячених проблема ціфровізації економіки є достатньо змістовним, однак питання економічної безпеки не дозволяють сфокусуватися на виробничих економічних системах, які стають в умовах адміністративно територіальної трансформації самостійними та неспроможними у повній мірі забезпечити свій захист від зовнішнього впливу. Визначення сфер економічної безпеки підприємств (ЕБП) потребує визначення найбільш важливих напрямків захисту та надання характеристики визначеним сферам. Важливим є також пошук здатності економіки окремих територій до економічного зростання та забезпечення прийнятного життєвого рівня для населення.

Метою статті є визначення сутності економічної безпеки виробничих економічних систем в умовах ціфровізації економіки та пошук шляхів забезпечення необхідного рівня економічної безпеки на рівні підприємств та усунення загроз що мають критичний рівень.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розуміння сутності безпеки полягає у з'ясуванні стану захищеності окремої людини, спільноти або держави від внутрішніх та зовнішніх загроз яка ґрунтується на виявленні,

ослабленні або усунення небезпек і загроз здатних нанести шкоду, збитки, втрати та навіть знищити об'єкт захисту.

Економічна безпека є більш вузьким поняттям, оскільки вона ґрунтується на здатності економічної системипротистояти загрозам, руйнуванню, нанесення суттєвої шкоди організаційній структурі суб'єкту господарювання, нанесенню втрат у досягненні цілей розвитку та перспектив збереження самостійності та незалежності у правах власників та господарів економічної структури.

Виробнича соціально-економічна система підприємства (ВСЕСП) стає об'єктом особливої уваги завдяки адміністративно-територіальній реформі, яка проводиться на теренах України. Регіони набувають значної самостійності у здійсненні своєї господарської діяльності, трансграничної та прикордонної діяльності з можливістю виходу на світові ринки. Такі значні преференції, що надані державою, вимагають і значної відповідальності за результати своєї господарської діяльності, яка в останні часи потребує особливої уваги в силу загострення економічної конкуренції та зростання уваги зі збоку міжнародних компаній до слабких, мало досвідчених вітчизняних виробничих структур якими є українські підприємства.

Для оцінки стану економічної безпеки використовують індикатори економічної безпеки виробничих підприємств. Важливість таких індикаторів зростає в силу посилення процесів цифровізації, які суттєво збільшують швидкість економічних реформ та надають можливість адаптуватися до новітніх економічних процесів, які переходять від аналогових систем взаємодії до інформаційних технологій (ІТ).

Разом з тим, процеси цифровізації роблять вразливими регіональні економічні системи, підвищують ризик втручання в господарську діяльність конкурентів та нанесення з їх боку великих збитків.

Діагностика рівня економічної безпеки підприємств (ЕБП) відбувається на основі сукупності індикаторів. Ступінь прояву загроз ЕБП визначається шляхом порівняння поточних (фактичних) значень індикативних показників з їх пороговими (критичними) значеннями [1].

Формування індикаторів економічної безпеки підприємств здійснюється за різними сферами життєдіяльності. Для виробничих підприємств можна виділити 13 таких сфер, які в свою чергу, згруповані по трьом великим блокам.

Розвиток цифрової економіки здійснюється за посередництвом індикаторів:

готовність країни та її підприємств до інформатизації суспільства;

готовність суб'єктів господарювання регіону до електронної комерції;

розвиток віртуальних сервісних організацій.

Існують і методології системного розвитку цифрової економіки. Індекс готовності до інформатизації територій, індекс готовності до електронної комерції; доступ до Інтернету; інформаційна безпека; якість системи освіти; автоматизація діяльності державних служб; наявність сприятливих умов для розвитку для здійснення електронної комерції на основі цифрової маркетинг-логістики.

Виходячи з результатів аналізу методик оцінки рівня розвитку цифрової економіки, можна зробити висновок, що окрім технологічних аспектів слід враховувати також інші фактори, як то: рівень та якість освіти населення територій країни; рівень комп'ютерної та цифрової освіченості; збільшення користувальницьких систем в розрізі підприємств країни [2].

За результатами проведеного дослідження оцінки впливу цифрової економіки на рівні ЕБР було отримано ряд теоретичних та практичних результатів:

по-перше, запропонована систематизація методів оцінки рівня розвитку цифрової економіки,виділений найбільш достовірний метод для його застосування на регіональному рівні – індекс готовності до інформаційного суспільства, що в першу чергу виявляється у наявності сучасного комп'ютерного забезпечення населення регіону та доступу до мережі Інтернет;

по-друге, на основі кореляційного аналізу дана оцінка впливу цифрової економікина регіональний економічний розвиток, особливо в питаннях застосування сучасних інформаційних систем, які лежать в основі формування і розвитку так званої «економіки знань». Новітні економіка будується на широкому розповсюдження досягнень науково-технічного прогресу і відставання від таких досягнень призведе до витіснення вітчизняної економіки на узбіччя світового прогресу і консервації старих технологічних систем із послідовною втратою самостійності та незалежності як регіону, так і держави в цілому;

по-третє, між індексом готовності до інформаційного суспільства та рівнем економічної безпеки регіону (ЕБР) існує зворотній стійкий зв'язок, який свідчить про позитивний вплив факторів цифровізації економіки підприємств на економічну безпеку [3].

Виявлений стійкий прямий зв'язок між такими факторами розвитку цифрової економіки, як «витрати на інформаційну комп'ютерну техніку та цифрові технології», «обсяг інвестицій в основний капітал, що спрямований на придбання інформаційного, комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання», «кількість організацій, що використовують мережу Інтернет», «кількість та рівень віртуальних сервісних організацій – ВСО», «доля населення, яка використовує мережу Інтернет для замовлення товарів, робіт та послуг»,

«рівень цифрової грамотності населення регіону» [3-4]. Таким чином, підтверджується роль факторів цифровізації в регіональному економічному розвитку.

На основі пропонованих індикаторів економічної безпеки виробничих економічних систем розроблена модель економічної безпеки підприємств яка представлена на рис. 1. Складність такої моделі полягає у можливості виявити, відслідкувати та обрахувати можливі загрози та встановити ступінь критичної безпеки для підприємств як окремих видів загроз та визначити комплексну дію виявлених загроз на можливість створення кризового стану та руйнування економічної системипідприємств [4].

Загрози економічної безпеки включає цілий ряд дестабілізуючих факторів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням норм, принципів та законів, яка лежать в основі ринкової економічної системи. Всі загрози економічній безпеці можуть ділитися на рядом ознак: за місцем виникнення загроз, вони можуть поділятися на внутрішні та зовнішні загрози, що вимагає поділення значущості загрози на саму виробничу систему підприємств;

за причинами виникнення загроз можна вказати на політичні, конкурентні, соціальні, правові та інші вагомі причини загроз;

за наявністю виникнення загроз, так можуть бути наявні, приховані та майбутні або потенційно можливі загрози;

за наслідками дії загрози можуть бути поділені на незначні, значні, критичні та катастрофічні;

за можливістю запобігання загрозам можна виділити на форс-мажорні загрози та не форс-мажорні загрози, які мабуть є самими складними серед визначених загроз.

Особливості форс-мажорних загроз є непередбачуваність їх виникнення, як то війни, катастрофи, землетруси та інші природні лиха, які складно передбачити та попередити. Необачність та політична недалекоглядність можуть призвести до катастрофічних наслідків для підприємств зі збоку адміністративних органів управління.

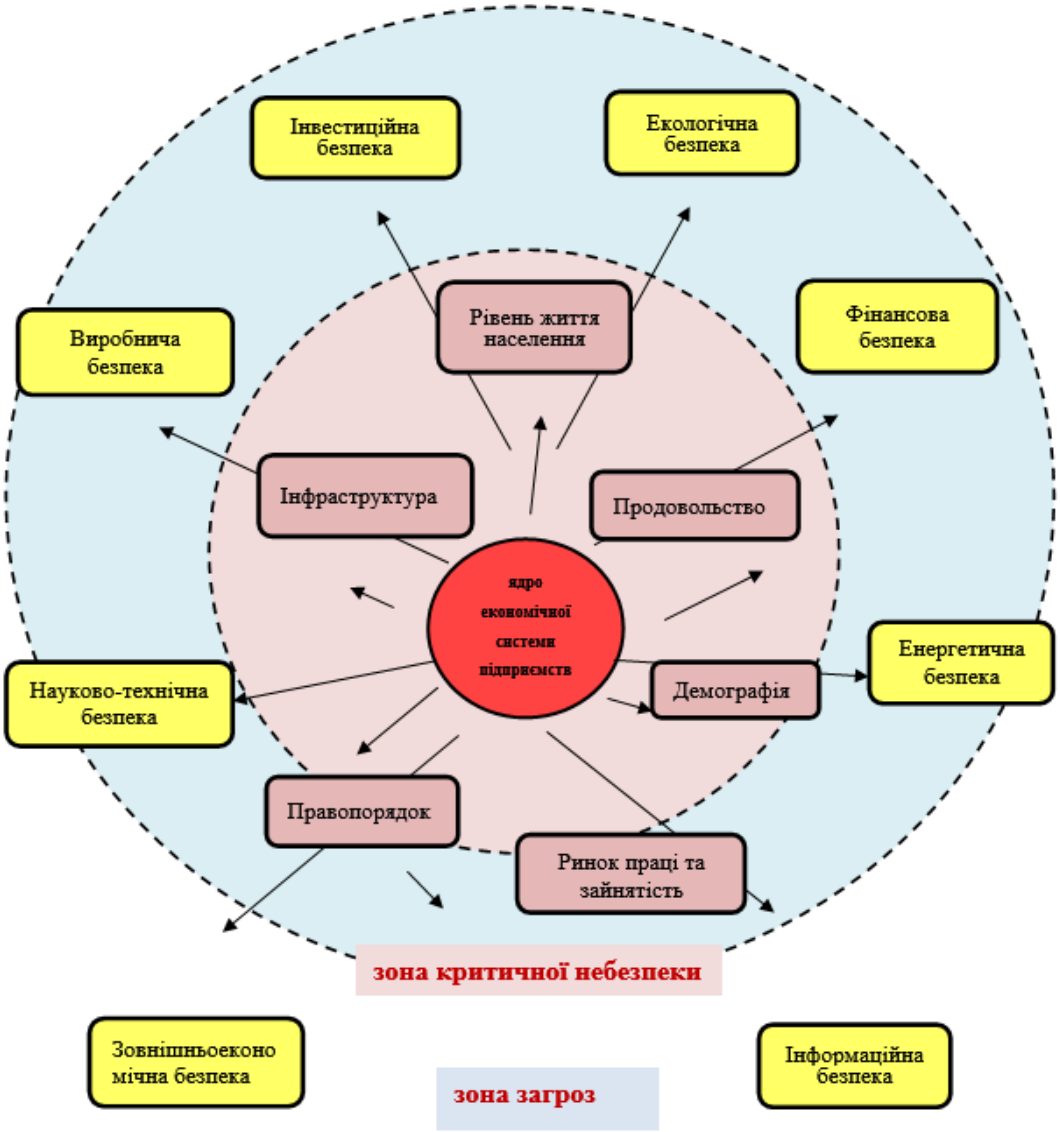


Рис. 1. Просторова модель економічної безпеки підприємств

Джерело: авторська розробка.

Зона загроз, яка представлена на рисунку 1 поступово може перейти в зону критичної небезпеки, яка стосується життєво важливих сфер життєдіяльності населення. До таких сфер в першу чергу відносяться рівень життя населення, стан інфраструктури, особливо транспортного сполучення та логістичних

взаємозв'язків між суб'єктами виробництва та державними та іноземними контрагентами.

Важливо відмітити і існування правопорядку в межах ринкової економічної системи, який забезпечує виконання державних законодавчих актів та правових механізмів виробничих адміністрацій та місцевих органів самоврядування. Кінець кінцем стабільна правова основа виробничих відносин призведе до нормалізації демографічної ситуації та стабілізації трудових відносин на ринку праці з максимальною зайнятістю населення та скороченням безробіття.

В останні часи міграція населення в пошуках роботи стала загрозливою не тільки для підприємств нашої країни, але і для держави в цілому. Кількість молодих людей, які емігрують в пошуках роботи при низькому рівні народжуваності суттєво впливає на ринок праці. Особливо критичним є відтік спеціалістів із високим рівне освіти та втрата критично важливих для ринкової економіки фахівців в інформаційній сфері. ІТ-спеціалістів запрошують закордон міжнародні компанії, пропонуючи високу заробітну платню, що спонукає вітчизняних фахівців залишати нашу країну [5-6].

Продовольча проблема також стає наріжним каменем розвитку вітчизняної економічної системи. Ринок сільськогосподарської продукції вимагає насичення виробничих ринків якісною та дешевою продукцією, однак постійне зростання цін на продукти харчування призводить до втрати конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників та приход на ринки іноземних конкурентів, які висунувши вітчизняних виробників поставляють неякісну та дорогу за ціною власну продукцію.

Вказані небезпечно критичні умови існування вітчизняної економічної системи в решті решт можуть призвести до кризи в економіці та, в кінцевому випадку, спонукати розпад цілісної економічної систем країни на окремі територіальні утворення з послідуючим їх убожінням та скатування до жебрацтва населення окремих територій.

Усунення вказаних загроз передбачає застосування комплексних методів та засобів безпечного використання інформації в виробничих економічних системах. Найбільш вагомими є ряд таких заходів:

1. Управління доступом до важливої інформації і протистояння можливим способам несанкціонованого доступу до інформації. Такі заходи передбачають ідентифікацію користувачів та персоналу органів управління підприємствами за допомогою закріплення за кожним об'єктом персонального ідентифікатора.

2. Перевірка повноважень та пізнання достовірності об'єкта ідентифікатора за пред'явленим кодом або шифром, що дозволять їм здійснити доступ до відповідної інформації.

3. Створення умов для доступу та роботи з інформацією з встановленням регламенту роботи та обсягів доступу до відповідної інформації.

4. Обов'язкова реєстрація осіб та структур та часу їх звернення до відповідної конфіденційної інформації, встановлення обсягів отриманої та обробленої ними інформації з подальшим її використанням в соціально-економічних та виробничо-технологічних відносинах.

5. Фіксація спроб несанкціонованого доступу та навіть спроб щодо несанкціонованого доступу до інформації з встановленням осіб або структур на які впала підозра у несанкціонованому доступі.

6. Розробка спеціальних механізмів шифрування доступу до критично важливої інформації, які зростають у зв'язку з розвитком систем телекомунікацій та розширенням систем зв'язку, особливо створення розгалуженої системи Інтернет з її необмеженими можливостями доступу до різноманітних баз даних та інтернет-ресурів.

7. Протидія атакам шкідливих програм які можуть наносити шкоду накопиченим ресурсам, робити можливим їх використанню без дозволу власників та здійснювати комерційну діяльність об'єктами інформаційних ресурсів.

8. Протидіяти фактам вірусного зараження баз даних, джерел інформації у суспільному доступі та локалізацію і знищення ресурсів або її навмисного пошкодження та виходу з строю комп'ютерних систем та пристроїв які є досить коштовними та рідкісними [7-8].

Згідно з Законом України «Про основні національної безпеки України» поняття «інформаційна безпека» не знаходить надто широкого розкриття, а лише перераховуються загрози та напрямки державної політики в даній сфері. Згідно з Законом України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 року інформаційна безпека виступає невід'ємною частиною політичної, економічної, оборонної та інших складових національної безпеки. Об'єктами інформаційної безпеки вважаються інформаційні ресурси, канали інформаційного обміну та телекомунікаційних систем і мереж та інші елементи інформаційної інфраструктури країни [9].

Однією з найнебезпечніших загроз безпеці країни та її підприємств в інформаційній сфері є «комп'ютерна злочинність» і з метою її скорочення був створений Міжвідомчий науково-дослідний центр з проблем боротьби з організованою злочинністю що безумовно призводить приводить до покращення ситуації з захистом виробничих економічних систем. Однак, особливої гостроти набуває проблема злочинності у зв'язку з масовою комп'ютеризацією, об'єднанням і створення комп'ютерних мереж та використанням системи Інтернет.

Розроблено механізм розслідування злочинів у сфері комп'ютерної інформації, який дозволяє встановлювати відмінності комп'ютерної системи або мережі встановленим стандартам, перевірці роботи комп'ютерів за допомогою спеціальних тестів, ідентифікацію авторів програмного засобу, його призначення встановленим дозволам і обсягам використання, оцінка вартості отриманої інформації та її подальше використання.

Висновки. Підводячи підсумок, слід вказати, що теоретична значущість дослідження полягає в ідентифікації факторів цифрової економіки, що впливає на підвищення рівня економічної безпеки регіону, що може виступити основою для проведення наступних досліджень впливу процесів цифрової трансформації економічних систем на економічну безпеку. Процес ціфровізації набуває стрімкого розвитку і оновлення виробничих економічних систем неможливий без залучення сучасних механізмів захисту інформації та подолання спроб її несанкціонованого використання.

Практична значимість проведеного дослідження пов'язана з можливістю використання результатів творчих пошуків при плануванні діяльності по втіленню цифрових технологій в виробничихекономічних системах з метою підвищення рівня економічної безпеки агентів на всіх рівнях господарювання та тісна співпраця з передовими розробниками систем захисту інформаційних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Андрос С.В., Чан Сі Цо. Інформаційні технології як базис інноваційного розвитку підприємств. *Економіка: реалії часу.* 2019. № 5. С. 16-25.

2. Байгарін Т. Підходи до змін бізнес-моделей, шляхом застосування цифрових технологій. *Central Asian Economic*. 2021. № 22. С. 162-169.

3. Бойчук І.В., Музика О.М. Інтернет в маркетингу: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 512 с.

4. Бондар Ю.А., Дорошенко Т.М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2022. № 1 (78). С. 70-82.

5. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Інвестиційні стратегії ТНК в умовах формування сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 41-44.

6. Гуцалюк О.М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66-74.

7. Гуцалюк О.М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144-152.

8. Гуцалюк О.М., Череватенко В.А. Корпоративні механізми забезпечення економічної безпеки великомасштабних економіко-виробничих систем. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 6 (192). С. 60-71.

9. Дернова І.А. Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрямки розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 1 (59). С. 22-29.

10. Диба М.І., Герненко Ю.О. Венчурний бізнес в Україні та цифрові інноваційні хаби як інститут його розвитку. *Економіка України*. 2021. № 6 (715). С. 36-49.

11. Зубенко І.Р. Психологічні детермінанти довіри до електронної комерції. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. 2011. XIII (7). С. 64-71.

12. Kolodynskyi S., Zakharchenko O., Kramskyi S. Direction of increasing the level of economic security of enterprises under the influence of digitalization. ECONOMICS: time realities. 2022. № 6 (64). P. 33-39.

13. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: монографія. Київ: КВІЦ, 1999. 462 с.

14. Нікіфоров П.О., Кучерівська С.С. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 86-94.

15. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. *Урядовий кур'єр.* 2021. № 45. С. 8-36.

16. Столбов В., Шаповал Г. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2013. Вип. 111. С. 103-107.

17. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303

18. Хаустова В. Цифрова економіка: як тобі служиться? *Дзеркало тижня*. 2019. Вип. № 39 (19-25 жовтня 2019 року).

19. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62.

Halyna VERSANOVA
Associate Professor of the Department « Economic and Finance»,
Odesa National Maritime University,
Odesa, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-7322-3649
strannyk2008@ukr.net

Dmytro KSENOFONTOV
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0004-5505-3983
ksenofontovdv@gmail.com

Illia SAVENCHUK
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0006-2394-6095
savenchuk_i_s@aspirants.pstu.edu

MECHANISMS FOR INCREASING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. *The article reveals the essence of the process of digitalization of the Ukrainian economy in the conditions of growing threats from the external environment, which is connected with the formation of an open economic system and deep transformational ties in global economic relations.*

Economic relations in the intellectual sphere, which are connected with the innovative activities of Ukrainian enterprises, are the object of attention of both international transatlantic companies and national structures, which are connected with the undermining of the competitiveness of the state and export-oriented enterprises, which ultimately leads to the limitation autonomy and independence of the state.

Under such conditions, the importance of economic security and the formation of significantly new systems for the protection of intellectual resources of Ukrainian enterprises and the limitation of the ability to influence the modern information, telecommunications and modern communication systems of the country's enterprises, which can become the object of information attacks on the production infrastructure and the creation of threats, are sharply increasing for its existence.

Keywords: *digitalization of economic enterprises, economic security of enterprises, spheres of economic security of enterprises, prediction and prevention of threats, protection against threats.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-011

УДК 338.2
JEL L20, M12, M15

Андрій Євгенович ІЩУК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна
https://orcid.org/0000-0002-2557-3265
a.ishchuk@donnu.edu.ua

ВИДИ, ФУНКЦІЇ ТА ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЙ

Анотація. *У статті розглядаються особливості запровадження та застосування цифрових технологій у менеджменті. Застосуванню цифрових технологій в управлінні компаніями наразі приділяється все більше уваги. Останні дослідження присвячені застосуванню цифрових технологій у сталому продукт-менеджменті, суб'єктами малого бізнесу, залежно від напрямів розвитку цифрового менеджменту, з погляду на ефективність діяльності тощо. Основною метою роботи є узагальнення видового складу та функцій цифрових технологій в менеджменті компаній, а також визначення переваг їх застосування в управлінській діяльності.*

Результати дослідження показують, що цифрові технології, такі як хмарні сховища даних, ERP- і CRM-системи, Інтернет речей (IoT), мережі 5G, цифрові комунікаційні засоби, штучний інтелект і великі дані є основними для сучасного управління. Вони сприяють автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності, покращенню обслуговування клієнтів і посиленню кібербезпеки. Окрему увагу приділено ролі хмарних технологій у забезпеченні безперебійного доступу до даних і резервного копіювання, а також використанню IoT у виробництві та роздрібній торгівлі для підвищення ефективності та зниження витрат. Також розглянуто роль цифрових комунікацій, які включають соціальні мережі, електронну пошту, месенджери та Інтернет-рекламу та сприяють покращенню каналів взаємодії з клієнтами. Упровадження штучного інтелекту та великих даних надає змогу швидше приймати рішення, аналізувати великі обсяги даних і підтримувати конкурентоспроможність компаній.

Показано, чому важливо й необхідно інтегрувати цифрові технології у цифрову управлінську діяльність компаній. Основні переваги застосування цифрових технологій у менеджменті стосуються покращення роботи з даними – їх формування, зберігання, обмін, аналіз та безпека використання.

У статті робиться висновок про те, що цифрові технології є елементом управлінської діяльності. Вони створюють нові можливості для розвитку компаній у сучасному конкурентному середовищі.

Ключові слова: *менеджмент, цифрові технології, хмарне сховище, інтернет речей, 5G, штучний інтелект, компанія, управлінська діяльність.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є запорукою успіху в бізнес-середовищі. Технологічний прогрес змінює способи діяльності організацій, забезпечуючи підвищення ефективності, оптимізацію процесів та покращення умов працівникам і клієнтам. Цифрові технології дозволяють компаніям адаптуватися до всіх типів змін на конкурентному та глобалізованому ринку. Організації, які не інвестують у цифровізацію, не навчають персонал навичкам цифрового управління ризикують втратити ринок на користь більш гнучких і технологічних конкурентів. Тому важливо приділяти увагу розвитку теоретичних підходів і вивченню практичного досвіду застосування цифрових технологій у менеджменті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Застосуванню цифрових технологій в управлінні компаніями наразі приділяється все більше уваги в наукових працях вітчизняних та іноземних авторів. Досліджуючи застосування цифрових технологій у сталому продукт-менеджменті, автори M.Rusch та ін. доходять висновку, що не слід їх розглядати окремо одна від одного. Їхнім дослідженням доведено, що у багатьох випадках технології застосовуються не як самостійні, а як додаткові інструменти для збору, обробки, інтелектуального аналізу даних тощо [5, с.1169].

Автори O. A. Sarcea (Manea) та ін. звертають увагу на вплив цифрових технологій на результативність бізнесу і відмічають зв’язок інтеграції цифрових технологій із прибутковістю, продуктивністю, задоволеністю клієнтів і часткою ринку. У своїй статті вони виділяють такі технології, як хмарні обчислення, автоматизація, штучний інтелект та аналітика даних [6].

У роботі S. A. Hendrawan та ін. розглядаються переваги цифрових технологій у діяльності суб’єктів малого бізнесу. Автори зосереджуються на таких технологіях, як програмне забезпечення для управління запасами, хмарні системи бухгалтерського обліку, платформи електронної комерції, які можуть допомогти автоматизувати бізнес-процеси, зменшити операційні витрати та охопити клієнтів на більш широких ринках [2].

Седіков Д.В. та ін. у своїй статті виділяють три напрямки розвитку цифрового менеджменту: застосування IT-технологій у бізнес-процесах, удосконалення каналів комунікацій та трансформація бізнес-процесів. Серед проблем цифровізації менеджменту автори виділяють недостатній рівень кваліфікації персоналу [10]. З урахуванням численних наукових доробок

доцільно зосередити увагу на функціях і перевагах цифрових технологій, які використовуються в бізнес-процесах та менеджменті компаній.

Формулювання цілей. Метою статті є узагальнення видового складу та функцій цифрових технологій в менеджменті компаній, а також визначення переваг їх застосування в управлінській діяльності.

Результати досліджень. Технологічний прогрес є головним чинником ефективного менеджменту в сучасних компаніях. На ринку створюються платформи, програми та інструменти, які допомагають планувати та організовувати діяльність, оцінювати результати та приймати рішення, контролювати їх виконання й усувати помилки. Види цифрових технологій, які застосовуються в менеджменті, та їхні функції наведені на рис. 1.

Для узагальнення впливу цифровізації на управлінські процеси та з метою інформаційного забезпечення управлінців охарактеризуємо окремі види інформаційних технологій, які застосовуються у менеджменті і формують набір e-skills цифрового лідера.

Види цифрових технологій	**Функції цифрових технологій**
марне сховище даних рограмні рішення з управління компанією ERP, CRM, TMS тернет речей (IoT) ережа цифрового зв'язку 5G ифрові комунікаційні засоби Штучний інтелект еликі дані истеми управління часом латіжні платформи втоматизація процесів (RPA) струменти бізнес-аналітики латформи управління завданнями рограмне забезпечення для управління проєктами	оматизація процесів: сприяють автоматизації різних процесів, сприяють гнучкості управління. ормаційна єдність: дозволяють зосередити операційну інформацію на одній платформі, що допомагає краще керувати в різних сферах діяльності або відділах. еграція: командна робота та середовище співпраці інтегруються дистанційно. мунікація: у зв’язку з попереднім пунктом цифрові технології сприяють кращій комунікації між співробітниками, командами та зовнішніми контрагентами. ширення діяльності: цифрові технології є способом масштабувати діяльність з виходом на інші регіони та країни. ербезпека: допомагають посилити механізми кібербезпеки. слуговування клієнтів: покращують обслуговування клієнтів, підвищують їх задоволеність. орення даних та метрик: слугують для отримання баз даних та метрик для вимірювання та оцінки роботи. одуктивність: сприяють підвищенню продуктивності ресурсів. номія: заощаджують час і ресурси.

Рис. 1. Види і функції цифрових технологій у менеджменті

Джерело: складено автором.

Хмарне сховище даних

Історичним початком історії хмарного сховища вважається створення мережі електронних обчислювальних машин сягає ARPANET у 1960-х роках, розробником якої був Дж. С. Р. Ліклайдер. У 1980-х роках почався розвиток комерційного хмарного сховища, коли компанія CompuServe запропонувала своїм користувачам невеликий обсяг дискового простору для зберігання файлів. Поява веб-служб зберігання даних, таких як AT&T PersonalLink Services у 1994 році, започаткувала нову еру зберігання даних. У 2000-х роках на платформі Amazon Web Services було запущено Amazon S3, чим було встановлено стандарт для постачальників хмарних сховищ. На початку 2000-х створено хмарний вебсайт Box.net для обміну файлами в режимі онлайн та надання бізнес-послуг що стало помітним прогресом у сфері зберігання даних у хмарі. Сучасна архітектура хмарного сховища базується на віртуалізованій інфраструктурі, яка підтримує еластичну масштабованість і вимірювання ресурсів. Користувачі можуть отримати доступ до хмарних сховищ різними способами, зокрема за допомогою: API веб-служб (на основі найбільш розповсюджених протоколів SOAP, REST API, GraphQL; програм зберігання (таких як Dropbox**,** Google Drive, Microsoft OneDrive, Apple iCloud Drive, pCloud, Box тощо**)**; шлюзів хмарних сховищ; веб-систем керування контентом. Ця еволюція призвела до появи гнучких, масштабованих і доступних рішень для хмарних сховищ, які наразі є важливим елементом управління даними, забезпечують моментальну доступність, посилену безпеку та фіскальну надійність.

Поява та розвиток хмарних сховищ стало революцію в бізнес-технологіях. Основною перевагою розподіленого хмарного сховища є те, що воно забезпечує безперервність обслуговування в локальних підмережах, тобто системні збої не призводять до простою. Цей аспект важливий для компаній, де простої можуть спричинити значні збитки. Дані гарантовано залишаються доступними з альтернативного сервера, що у разі збою основного сервера забезпечує безперебійну роботу. Регулярне резервне копіювання та цілодобовий моніторинг підозрілої активності в хмарних системах зберігання поліпшують процес аварійного відновлення, підтримуючи цілісність і доступність даних. Крім того, хмарне сховище забезпечує синхронізацію даних між пристроями та комплексне резервне копіювання для аварійного відновлення.

Програмні рішення з управління компанією

На цей момент розроблені численні програмні рішення, використання яких є перевагою для компаній. Рішення ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) і TMS (Treasury Management System) являють собою модулі цифрового управління. За допомогою ERP автоматизується управління такими сферами діяльності компаній, як

виробництво, логістика, інвентаризація, продажі, доставлення, адміністрування, HR-менеджмент, контроль якості, виставлення рахунків, бухгалтерський облік, управління проектами, ризик-менеджмент. TMS це програма, яка автоматизує управління фінансовими операціями компанії з готівкою, фінансовими та інвестиційними активами. Вона допомагає краще керувати фінансовою діяльністю, такою як готівка, активи та інвестиції і часто використовуються для підвищення фінансової безпеки та мінімізації ризиків. Рішення CRM застосовується в управлінні відносинами з клієнтами. Ця система комп'ютерної підтримки орієнтована на обслуговування клієнтів, продажі та маркетинг. CRM може включати кілька функціональних можливостей для управління продажами компанії та клієнтами: автоматизація та стимулювання збуту, сховище даних зі звітами та відгуками клієнтів, моніторинг маркетингових кампаній, бізнес-можливостей тощо.

Застосування автоматизованих управлінських систем має переваги для великих компаній, про що свідчить опитування Mint Jutras [9]. Майже 70% з них вважають свою практику впровадження ERP успішною, а лише 2% компаній були незадоволені роботою в системі. Близько половини респондентів назвали перевагами використання ERP скорочення витрат, підвищення продуктивності та ефективності бізнес-операцій.

Інтернет речей

Інтернет речей (IoT) забезпечує взаємодію між різними пристроями з цифровими датчиками. У споживчому секторі ця технологія дозволяє поєднувати апарати в єдину систему в рамках, наприклад, «розумного дому». Пристрої IoT використовують процес M2M для обміну інформацією і спілкування без втручання людини. Дана технологія є корисною для застосування в різних сферах бізнесу за умови дотриманням вимог щодо наявності належної інфраструктури для управління великими даними - сховища даних та кіберзахисту. Інтернет речей виявився трансформаційною технологією для компаній у різних секторах, більшою мірою, в автомобілебудуванні, будівництві «розумних» будинків і міст, комунальних послугах [4, с. 26].

IoT використовується у виробництві для проведення прогнозного обслуговування техніки. За допомогою датчиків виробничі машини самі визначають стан своїх деталей та повідомляють, коли необхідне проведення заміни чи ремонту. У компанії Bimbo, виробничого гіганта харчової галузі, здійснили підключення програмованих контролерів (PLC) до хлібопекарського обладнання, щоб отримувати дані про рівень їх продуктивності. Ці дані передаються від обладнання, розташованого на заводі-виробнику, до різних систем у хмарі, де вони організовуються, розподіляються та консолідуються в базах даних для подальшого аналізу. Менеджери отримують оперативний доступ

до автоматизованих звітів бізнес-аналітики, які дозволяють їм отримати повну картину всього, що відбувається на фабриці щодо виробництва та продуктивності [1].

У секторі роздрібної торгівлі завдяки використанню технології IoT фізичні магазини можуть отримувати та акумулювати велику кількість даних про клієнтів та їхні потреби, що дозволить пропонувати кращі продукти та забезпечувати якісне обслуговування. У американській компанії Walmart встановлено технологію IoT і усіх магазинах (понад 7 мільйонів у більше ніж 4600 об'єктах продажу), щоб покращити обслуговування клієнтів і зменшити витрати. Ця велика кількість точок збору даних дозволяє бізнес-системам отримувати мільярди повідомлень про основні параметри, такі як температура, робочі функції, використання енергії. Для швидкої обробки великої кількості інформації Walmart реалізує алгоритми, які дозволяють виявляти аномальні події в режимі реального часу, щоб швидко знаходити рішення [3].

Мережа цифрового зв'язку 5G

Стандарт технології 5G був розроблений у грудні 2018 року організацією 3rd Generation Partnership Project (3GPP), яка розробляє міжнародні протоколи для мобільного зв'язку. Нове G-покоління (2G, 3G, 4G, 5G) з'являється приблизно кожне десятиліття, починаючи з 1990х. Потім постачальники послуг бездротового зв'язку та виробники обладнання повинні розробити нову технологію, а оператори – розгорнути нові мережі, намагаючись відповідати стандарту.

Мережі 5G є частиною глобальної цифрової трансформації, яка вплине на приватних споживачів, організації державного сектору та бізнес. На ринку вже з'являються нові пристрої та додатки, які користуються перевагами 5G з високою швидкістю передачі даних. Перші мережі 5G в Європі були запущені в 2019 році, а станом на серпень 2023 року вже налічувалося 114 мереж. Зараз 80% населення Європи охоплено мережами 5G, порівняно з 13% наприкінці 2019 року. Охоплення Європи залишається нижчим, ніж у Китаї, Японії, Південній Кореї та США [7].

Технологія 5G мають високий потенціал застосування у бізнесі, зокрема у виробничому менеджменті. Підключення AGV (керованих транспортних засобів) та AMR (автономних мобільних роботів) до мережі на основі 5G дозволяє автоматизувати управління складською виробничою системою, покращити якість процесів і підвищити конкурентоспроможність послуг. Завдяки високій швидкості передачі даних (у 100 разів вищій за 4G) електроенергетичні компанії мають можливість дистанційного технічного обслуговування або ремонту обладнання на основі візуалізації робочого середовища в режимі реального часу та управління переданим зображенням. 5G

є потужним двигуном периферійних обчислень, які застосовуються в Індустрії 4.0, охороні здоров'я та телемедицині, а також у транспорті та громадській безпеці, оскільки він прискорює обробку зображень і передачу даних і покращує швидкість реагування на надзвичайні ситуації.

Цифрові комунікаційні засоби

Цифрова комунікація – це спілкування за допомогою цифрових засобів масової інформації. Для передачі повідомлень конкретній групі споживачів та отримання зворотного зв'язку у режимі реального часу використовуються Інтернет і цифрові технології. Цифрова комунікація пропонує різні канали та інструменти взаємодії компаній зі своєю аудиторією.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok дозволяють компаніям забезпечувати безперервну присутність в Інтернеті, ділитися актуальними новинами бізнесу, взаємодіяти з підписниками та створювати спільноту навколо свого бренду. Соціальні мережі уможливлюють сегментацію аудиторії, дозволяючи спрямовувати повідомлення до певних груп на основі їхніх інтересів, поведінки та демографічних характеристик. За даними опитувань, 72% організацій використовують дані соціальних мереж для прийняття бізнес-рішень, а 90% керівників компаній стверджують, що інформація, зібрана в соціальних мережах, дозволяє їм випереджати ринок [8].

Блоги – це форма цифрового спілкування, яка дозволяє компаніям ділитися релевантним і цінним вмістом зі своєю аудиторією. Завдяки регулярним публікаціям блоги допомагають позиціювати компанію як лідера у своїй галузі, надають корисну інформацію, яка приваблює відвідувачів і потенційних клієнтів.

Електронна пошта є найбільш популярною та найефективнішою формою цифрової комунікації. Вона дозволяє компаніям напряму з'єднуватися зі скриньками клієнтів, надсилаючи листи-повідомлення, які можуть містити інформаційні бюлетені, рекламні акції, оновлення продуктів тощо. За допомогою маркетингової сегментації повідомлення персоналізуються відповідно до вподобань і поведінки одержувача.

Інтернет-реклама має різноманітні формати, такі як пошукові оголошення, медійні банери, реклама в соціальних мережах і відеореклама. Ця форма цифрової комунікації дозволяє компаніям охоплювати певну аудиторію повідомленнями, призначеними для привернення уваги та спонукання до дії. Компанії можуть націлювати свої оголошення на потрібних людей у потрібний час, підвищуючи ефективність своїх рекламних зусиль.

Миттєвий обмін повідомленнями через програми-месенджери, такі як WhatsApp, Telegram, Viber, є інструментом прямого та особистого цифрового спілкування. Компанії можуть використовувати ці канали, щоб надавати

підтримку клієнтам, надсилати персоналізовані оновлення та швидко й ефективно обробляти запити.

Штучний інтелект, великі дані, машинне навчання

ШІ активно впроваджується в управління компаніями останні роки і має великий потенціал розвитку і впливу на бізнес-процеси. Такі інструменти, як машинне навчання та обробка природної мови, дозволяють аналізувати великі обсяги даних із безпрецедентною точністю та швидкістю. Лідери, які використовують ці технології, мають кращі можливості для підтримки конкурентоспроможності своїх компаній на ринку, що постійно розвивається. Маючи доступ до статистичних даних у режимі реального часу, керівники можуть швидко визначати сфери для вдосконалення, можливості зростання та потенційні ризики. Управління талантами в епоху ШІ також набуває революційних змін. Інструменти штучного інтелекту можуть допомогти визначити навички та компетенції в організації, оптимізувати процеси набору та навчання. Штучний інтелект може відігравати важливу роль у персоналізації планів розвитку кар'єри, допомагаючи працівникам повністю розкрити свій потенціал.

Аналіз основних якісних характеристик цифрових технологій та можливостей їх застосування у менеджменті дозволяє виявити їх переваги для ефективного управління компаніями (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги застосування цифрових технологій у менеджменті компаній

Переваги цифрових технологій у менеджменті	Цифрові технології					
	Хмарне	Рішення ERP, CRM, TMS	Інтернет речей	5G	Цифрові комунікаційні засоби	Штучний
Створення єдиного інформаційного та організаційного середовища, уникнення дублювання функцій, синхронізація підрозділів		√		√		√
Забезпечують безперервність обслуговування	√			√	√	
Адаптивність до нових зовнішніх та внутрішніх умов діяльності			√			√
Збирання даних та їх аналіз, моніторинг операцій в реальному часі	√	√	√		√	

Висока точність та швидкість аналізу великих обсягів даних						V
Зменшується суб'єктивність прийняття управлінських рішень завдяки доступності великого обсягу даних						V
Забезпечують резервування й аварійне відновлення даних	V					
Скорочують час простою та пов'язані з цим витрати	V	V				
Скорочення видатків завдяки ефективному розподілу людських і фінансових ресурсів		V			V	V
Своєчасне і якісне ухвалення управлінських рішень на основі реальних даних		V	V		V	
Впровадження електронного документообігу		V			V	
Автоматизація, прискорення, покращення виробничих та управлінських процесів		V	V			
Профілактичне технічне обслуговування			V			
Автоматичний контроль за дотриманням нормативних метрик			V			
Мобільність (фізична, технологічна, інтелектуальна)	V	V	V	V	V	V
Висока швидкість передачі даних, низька затримка, висока пропускна здатність				V		
Підтримка великої кількості пристроїв				V		
Більше охоплення клієнтської аудиторії					V	
Зменшення маркетингових витрат	V				V	
Покращення взаємодії з клієнтами шляхом персоналізації повідомлень та сегментації аудиторії					V	V
Сприяють створенню дослідницької та інноваційної атмосфери в команді						V
Покращують кібербезпеку	V		V	V		V

Джерело: складено автором.

Висновки. Впровадження цифрових технологій в управління бізнесом не тільки оптимізує бізнес-процеси, але й дозволяє компаніям покращити прийняття рішень, скоротити витрати та підвищити операційну ефективність. У ході дослідження було здійснено узагальнення видів цифрових технологій, серед яких виділено хмарні сховища даних, комунікаційні технології, мережу 5G, штучний інтелект, інтернет речей тощо. Функціями цифрових технологій у менеджменті є автоматизація бізнес-процесів, інформаційна єдність, просторова інтеграція працівників в єдину команду, кібербезпека, продуктивність, економія. Серед основних переваг застосування цифрових технологій у менеджменті –

покращення роботи з даними: їх формування, зберігання, обмін, аналіз та безпека використання. Подальшим напрямом дослідження є виявлення людського чинника у застосуванні цифрових технологій, а саме, формування цифрових навичок менеджерів під впливом цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Grupo Bimbo takes a bite out of production costs with Azure IoT throughout factories. Microsoft. 2022. URL: https://customers.microsoft.com/es-es/story/1442585718978307558-grupo-bimbo-consumer-goods-azure-iot.
2. Hendrawan S. A., Afdhal Chatra, Nurul Iman, Soemarno Hidayatullah, Degdo Suprayitno. Digital Transformation in MSMEs: Challenges and Opportunities in Technology Management. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*. 2024. Vol. 6 (2). Pp. 141-149. https://doi.org/10.60083/jidt.v6i2.551
3. How Walmart Leverages IoT to Keep Your Ice Cream Frozen. Walmart. Офіційний сайт. URL: https://corporate.walmart.com/news/2021/01/14/how-walmart-leverages-iot-to-keep-your-ice-cream-frozen
4. Internet de las cosas: La tecnología como aliada de la sostenibilidad. EAE Business school. Informe, 2022. 40 p. URL: https://recursos.bps.com.es/files/1068/49.pdf.
5. Rusch M., Schöggl J.P, Baumgartner R.J. Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business Strategy and the Environment.* 2023. Vol. 32. Pp. 1159-1174.
6. Sarcea (Manea) O.A., Zbuchea A., Pinzaru F. Mapping Organizational Performance Using Digital Technologies. Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence. Sciendo, 2024. URL: https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2024-0286.
7. State of digital communication. ETNO, 2024. URL: https://connecteurope.org/sites/default/files/2024-09/downloads/reports/etno%2520state%2520of%2520digital%2520communications%2520-%25202024.pdf
8. The 2023 Sprout Social Index Report. URL: https://sproutsocial.com/insights/index/.
9. The real facts about ERP implementation. Mint Jutras, 2019. URL: https://ultraconsultants.com/wp-content/uploads/2021/02/Real-Facts-About-ERP-Implementation-final-rev-2.12.19.pdf
10. Седіков Д.В., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 3. С. 30-35.

Andrii ISHCHUK
Postgraduate,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
Vinnytsia, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-2557-3265
a.ishchuk@donnu.edu.ua

TYPES, FUNCTIONS AND ADVANTAGES OF THE APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN COMPANY MANAGEMENT

Abstract*. The paper examines the features of the introduction and application of digital technologies in management. The application of digital technologies in company management is currently receiving increasing attention. Recent studies are devoted to the application of digital technologies in sustainable product management, by small business entities, depending on the areas of development of digital management, in terms of efficiency of activity, etc. The main purpose of the work is to generalize the types of composition and functions of digital technologies in company management, as well as to determine the advantages of their application in management activities.*

The results of the study show that digital technologies, such as cloud data storage, ERP and CRM systems, Internet of Things (IoT), 5G networks, digital communication tools, artificial intelligence and big data are fundamental for modern management. They contribute to the automation of business processes, increasing productivity, improving customer service and strengthening cybersecurity. Particular attention is paid to the role of cloud technologies in ensuring uninterrupted access to data and backup, as well as the use of IoT in manufacturing and retail to increase efficiency and reduce costs. The role of digital communications, which include social networks, email, instant messengers and online advertising, and contribute to improving customer interaction channels, is also considered. The introduction of artificial intelligence and big data allows for faster decision-making, analysis of large volumes of data and support the competitiveness of companies.

This research shows why it is important and necessary to integrate digital technologies into the digital management activities of companies. The main advantages of using digital technologies in management relate to improving data management – their formation, storage, exchange, analysis and security of use.

The paper concludes that digital technologies are an element of management activities. They create new opportunities for the development of companies in the modern competitive environment.

Keywords: *management, digital technologies, cloud storage, Internet of Things, 5G, artificial intelligence, company, management activities.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-012

УДК 336.77:005.334
JEL G21, E44, H12

Олександр Володимирович КАЛІНІН
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна
http://orcid.org/0000-0001-5238-0525
kalininandkalinin@gmail.com

Тетяна Костянтинівна МОСІЙЧУК
кандидат економічних наук,
декан бізнес Школи КРОК,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0009-0001-6429-674X
tat.mosiychuk@gmail.com

Олена Євгеніївна ДУДНИК
здобувачка бізнес Школи КРОК,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0009-0005-2731-1655
dudnikoe@krok.edu.ua

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ

Анотація. *У статті досліджується управління проблемними активами банків, зокрема непрацюючими кредитами (NPL), у кризових умовах, спричинених війною в Україні. Розглянуто теоретичні аспекти ризик-менеджменту, методи і механізми ефективного управління NPL, зокрема*

реструктуризацію боргів, продаж активів і стрес-тестування. Показано, як війна призвела до різкого зростання частки проблемних кредитів до 38% у 2022 році, що створює значні виклики для банківської системи. Зазначено, що управління NPL є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості банків та економіки. Наголошується на важливості використання міжнародного досвіду, інноваційних технологій і підходів, таких як моніторинг, раннє виявлення ризиків і співпраця з фінансовими технологічними компаніями. У статті також запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління NPL, яка враховує специфічні умови економічної та політичної кризи, для підвищення ефективності роботи банківського сектору.

Ключові слова: *непрацюючі кредити (NPL), ризик-менеджмент, банківський сектор, економічна криза, управління активами, фінансова стабільність, міжнародний досвід, реструктуризація боргів, війна, економічна нестабільність.*

Вступ. Проблемні активи, такі як непрацюючі кредити (NPL), є серйозною проблемою для банків, яка може призвести до значних фінансових збитків і навіть банкрутства. В умовах кризи, такої як війна, ризики, пов'язані з проблемними активами, значно зростають, що робить ефективне управління NPL ще більш важливим. Ризик-менеджмент відіграє ключову роль у цій сфері, допомагаючи банкам ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з проблемними активами.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах економічних та політичних криз, таких як військові конфлікти. Через війну з рф Україна отримала портфель проблемних кредитів, більшість з яких пов’язана з окупацією її територій, знищенням заставного майна позичальників та неплатоспроможністю фізичних та юридичних осіб. Війна в Україні призвела до значного зростання обсягів проблемних активів. Згідно з даними Національного банку України, у 2022 році частка непрацюючих кредитів у банківському секторі зросла до 38%, що значно перевищує середньосвітові показники. Це вимагає розробки нових підходів до ризик-менеджменту, які б враховували специфічні умови та виклики кризового періоду.

Таким чином, дослідження ризик-менеджменту в контексті управління проблемними активами є надзвичайно важливим для забезпечення фінансової стабільності банківських установ та економіки в цілому. Це сприяє розвитку теоретичних та практичних підходів до управління ризиками, підвищує ефективність діяльності банків і підтримує стійке економічне зростання в умовах глобальних викликів та криз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною основою дослідження стали наукові дослідницькі статті наступних авторів: А. Сегури, Х.

Суареса стосовно ролі збуту непрацюючих кредитів при реструктуризації банків [12]; Краснова І. В. – щодо оптимізації застосування для ліквідації проблемних кредитів банку [13]; М.Апергіса – стосовно конвергенції непрацюючих кредитів у банках ЄС в умовах COVID-19 [10]; Е.Козаревич, Х. Алнабулсі, А. Хакімі – щодо сутності непрацюючих кредитів як рушійної силиа банківського дистресу [9], Носань Н. С. [14]- надано напрями управління фінансово-економічною безпекою та особливості використання проєктного підходу у цьому процесі. Дані дослідження показують, що ризик-менеджмент має значний вплив на ефективність управління NPL. Банки, які використовують ефективні методи ризик-менеджменту, з більшою ймовірністю зможуть знизити рівень NPL, покращити якість своїх активів і підвищити свою фінансову стійкість. Однак питання, щодо запровадження методології ризик-менеджменту в управлінні проблемними активами спираючись на сучасний досвід залишаються не розкритими не в повній мірі та потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Сформулювати актуальні висновки з численних досліджень, які проводяться щодо проблемних кредитів для ефективного застосування програми ризик-менеджменту з метою подолання кризи. Особистою мотивацією авторів є намір надати сучасний теоретико-практичний погляд на NPL, забезпечити узгоджену інформаційну структуру для дослідників вивчення питання управління NPL.

Результати. У сучасних умовах економічного розвитку та функціонування фінансових ринків проблема управління проблемними активами набуває критичного значення. Зростання обсягів проблемних активів у банківському секторі значно впливає на стабільність та ефективність діяльності фінансових установ. Світова фінансова криза 2008-2009 років та економічні наслідки пандемії COVID-19 яскраво продемонстрували необхідність ефективного управління ризиками для збереження фінансової стійкості банківських систем.

За даними Світового банку, частка непрацюючих кредитів (NPL) у глобальному масштабі значно зросла в період кризи, досягнувши у 2009 році 4.6% від загального обсягу кредитів. У країнах Європейського Союзу, цей показник у 2020 році коливався в межах 2,6%-3,1% залежно від країни, що значно вплинуло на фінансові результати банківських установ. [1]

Проблемні активи мають безпосередній вплив на фінансові результати банків, знижуючи їх прибутковість та збільшуючи потребу в резервуваннях. Наприклад, у 2018 році, за даними Європейського центрального банку, банки ЄС зарезервували понад 120 мільярдів євро для покриття потенційних збитків за непрацюючими кредитами. Високий рівень проблемних активів змушує фінансові установи звертати особливу увагу на розвиток та вдосконалення систем ризик-менеджменту, які дозволяють своєчасно ідентифікувати,

оцінювати та мінімізувати ризики. Сприятливі умови розвитку економіки забезпечують сталий розвиток банківських систем. Банківські системи світу протягом останніх двадцяти років пережили декілька криз, а саме: світова криза 2008-2009 років; криза, пов'язана із розповсюдженням COVID-19. Стосовно України, то разом із вищезгаданими проблемними аспектами, вітчизняна банківська система з 24 лютого 2022 року функціонує в умовах війни.

Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну суттєво змінило тенденцію до поступового скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL), яка тривала з 2018 року. За цей період обсяг NPL зменшився на майже 300 млрд грн, а їх частка в кредитному портфелі скоротилася з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року.

У період з березня по травень 2022 року частка непрацюючих кредитів залишалася майже незмінною, що було обумовлено регуляторними пом'якшеннями в частині оцінки кредитного ризику. Однак, починаючи з червня 2022 року, банки почали поступово визнавати нові NPL.

На 1 січня 2023 року частка непрацюючих кредитів у банківському секторі зросла до 38%. Обсяг непрацюючих кредитів за період з березня по грудень 2022 року збільшився на 127 млрд грн, досягнувши 432 млрд грн. Близько 75% усіх NPL сконцентровано в державних банках, причому понад 40% припадає на Приватбанк (табл. 1).

Таблиця 1

Частка непрацюючих кредитів (NPL) банків

Назва Банку	01.01.2013	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	відхилення змін 2024/2013	відхилення змін 2024/2022
АТ КБ "ПриватБанк"	20,8%	69,9%	69,2%	63,0%	42,1%	-7,0%
АТ "Укрексімбанк"	22,5%	31,2%	43,3%	43,8%	21,3%	12,6%
АТ "Райффайзен Банк"	29,9%	2,2%	12,8%	15,3%	-14,6%	13,1%
АТ "ТАСКОМБАНК"	7,6%	6,2%	24,3%	23,0%	15,3%	16,8%
АТ "Ощадбанк"	6,6%	33,1%	46,4%	46,0%	39,5%	12,9%
АТ "КРЕДОБАНК"	25,2%	6,1%	23,8%	17,5%	-7,7%	11,4%
АТ "А - БАНК"	15,5%	9,9%	39,0%	17,5%	2,0%	7,6%
ПАТ "МТБ БАНК"	26,3%	7,3%	19,1%	23,0%	-3,3%	15,7%
Акціонерний банк "Південний"	5,5%	2,4%	14,8%	14,5%	9,0%	12,1%
АТ "ПУМБ"	24,7%	7,1%	24,4%	11,6%	-13,1%	4,4%
АТ "УКРСИББАНК"	20,1%	1,7%	14,8%	19,1%	-1,0%	17,4%

АТ "ПРАВЕКС БАНК"	48,2%	0,8%	9,3%	14,8%	-33,5%	14,0%
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	3,2%	1,8%	13,9%	14,2%	10,9%	12,4%
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	18,2%	8,6%	14,3%	5,3%	-12,9%	-3,3%
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	12,4%	32,3%	31,7%	22,3%	9,9%	-10,0%
АТ "СЕНС БАНК"	35,1%	16,5%	32,0%	44,4%	9,3%	27,9%
АБ "УКРГАЗБАНК"	35,1%	10,3%	28,2%	31,7%	-3,5%	21,4%
АТ "ОТП БАНК"	24,3%	6,1%	18,5%	21,7%	-2,7%	15,6%
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	8,5%	2,0%	13,7%	12,4%	3,9%	10,4%
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	0,0%	1,7%	13,5%	10,7%	10,7%	9,0%

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

Наслідки війни, такі як руйнування активів та заставного майна, зниження доходів та погіршення платоспроможності позичальників, негативно вплинули на їх здатність обслуговувати кредити. Це знижує якість кредитних портфелів банків та спричиняє зростання відрахувань у резерви. Банки вже визнали значні кредитні втрати: з початку повномасштабної війни обсяги відрахувань у резерви під кредити перевищили 100 млрд грн, що становить понад 12% кредитного портфеля на кінець лютого 2022 року. Потенційні втрати кредитного портфеля внаслідок війни, економічної кризи та енергетичного терору країни-агресора можуть досягати 30%. [2]

Основною характеристикою кожної кризи є збільшення розміру непрацюючих кредитів. Банкрутства банків найчастіше спричинені великою кількістю проблемних активів, що підтверджується великою кількістю попередніх досліджень. Своєчасна оцінка кредитного ризику та проведення виважених реструктуризацій є критично важливими для забезпечення стійкості банківської системи. Робота з NPL, що виникли під час поточної кризи, продовжуватиметься після завершення її активної фази. Зокрема, банки мають актуалізувати стратегії скорочення NPL після припинення чи скасування воєнного стану. Це також стосується планів зі зниження NPL державних банків, ухвалених Радою з фінансової стабільності.

Лейтмотивом написання даної статті є представлення змісту систематичного огляду досліджень непрацюючих кредитів (NPL) в Україні і світі, опублікованих за період 2017-2023 роки. Зокрема, під час написання даної статті було розглянуто звіти державних банків США, Італії та України та

рекомендації Міжнародного Валютного Фонду для України. Метою проведення дослідження є пошук відповіді на питання: як ефективніше управляти проблемною заборгованістю в кризових умовах? Під проблемними активами розуміють сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів, стягнутого майна [1]. Непрацюючі кредити (надалі -NPL) або банківські кредити вважаються безнадійними, якщо минуло більше 90 днів без сплати позичальником узгоджених платежів або відсотків. Непрацюючі кредити також називають «безнадійним боргом»[2]. В ході дослідження нами були використано метод абстрагування, і проблемні активи розглянуті з точки основної частини проблемних активів у банках, а саме NPL.

Щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі, банки повинні підтримувати мінімальний рівень проблемних кредитів, щоб вони все ще могли отримувати прибуток від надання нових кредитів клієнтам. Якщо на балансі банку занадто багато проблемних кредитів, його прибутковість постраждає, оскільки він більше не зароблятиме достатньо грошей на своєму кредитному бізнесі. Крім того, йому потрібно буде відкладати гроші як страхові виплати на випадок, якщо в якийсь момент часу доведеться списати всю суму позики. [3]

Загальновідомо, що наявність великого обсягу непрацюючих кредитів може негативно вплинути на прибутки банків, водночас вимагаючи високих резервів і великих управлінських ресурсів, а також високі витрати на фінансування, оскільки вони використовуються як індикатор для прогнозування банкрутства банків. Крім того, проблемні кредити негативно впливають на банківське кредитування, таким чином порушуючи безперебійне функціонування реальної економіки [9]

Банківські установи відіграють життєво важливу роль у фінансовій системі. Є багато досвіду фінансових криз, пов’язаних із погіршенням якості активів у банківському секторі, особливо накопиченням непрацюючих кредитів (надалі – NPL). Проблемні кредити є найбільш часто використовуваним показником для оцінки кредитного ризику. Цей показник відображає ризик того, що базові грошові потоки від кредитів фінансових установ можуть бути не повністю погашені, і пов’язаний з якістю банківських активів. Саме численні попередні емпіричні дослідження демонструють, що банкрутство банків зазвичай спричинене великою кількістю проблемних кредитів.

Банк Італії провів дослідження, які вказують на те, що NPLs є зручною, але малоймовірною причиною слабкого кредитного потоку, який спостерігався в минулі роки, і що їх роль у формуванні поведінки банків може бути легко переоціненою. Результати також вказують на те, що примус банків до ліквідації NPLs може не бути найкращим варіантом для пожвавлення кредитування. Це навіть може бути контр продуктивним: якщо ліквідація NPLs призводить до втрат, які достатньо великі, щоб знизити капіталізацію банків, то, враховуючи

що NPLs, здається, не мають значення, в той час як капіталізація, безумовно, має, чистий вплив продажу на постачання кредитів може бути негативним, а не позитивним. [11]

Аналізуючи всі рекомендації міжнародних інституцій, ми виділили основні теоретичні напрямки роботи по управлінню з NPL, які складаються із напрямків діяльності керівників банку, яким слід приділяти значну увагу в роботі:

1. Моніторинг та оцінка – необхідність регулярно оцінювати портфель активів банку для виявлення потенційних проблемних активів і вжиття відповідних заходів.

2. Регуляторні вимоги – керівники банків повинні бути уважні до змін у регуляторних вимогах, які можуть впливати на управління проблемними активами.

3. Психологічні та поведінкові аспекти – вивчення того, як поведінкові фактори (наприклад, підтверджувальні упередження, надмірний оптимізм) впливають на прийняття рішень кредиторами та боржниками, може надати глибше розуміння виникнення проблемних активів.

4. Інновації та технології – вивчення впливу нових технологій та яким чином дані технології можуть вдосконалити процеси оцінки, моніторингу та управління ризиками.

5. Глобалізація та міжнародні аспекти - врахування впливу глобальних економічних тенденцій і міжнародних ринкових умов на банківські активи та ризики. Аналіз історичних прикладів банківських криз та вивчення їх причин і наслідків допомагає зрозуміти, яким чином проблемні активи можуть впливати на фінансову систему загалом.

Національний банк України (далі – НБУ) розділяє поняття потенційно проблемних активів та окремо проблемних активів по суті. Так, потенційно проблемні активи – активи, що мають ознаки потенційної проблемності, визначені Положеннями НБУ, якщо банк на підставі судження довів, що немає потреби вживати заходів врегулювання заборгованості боржника/контрагента підрозділом роботи з непрацюючими активами/відповідальною особою за роботу з непрацюючими активами, а проблемні активи по суті – сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів, стягнутого майна [5-6].

Способи управління (врегулювання) NPL визначаються в Законах України та в нормативно-правових актах Національного Банку України і до них належать: реструктуризація; позасудове врегулювання заборгованості, добровільне погашення боржником заборгованості, добровільна реалізація заставленого майна, фінансовий лізинг; продаж боргу; конвертація (переведення) частини або всієї суми заборгованості боржника у капітал боржника (акції, частка в статутному капіталі); примусове стягнення

заборгованості боржника через юридичні процедури; набуття у власність банку заставленого та іншого майна боржника; списання/часткове списання знецінених фінансових активів за рахунок оціночних резервів під очікувані кредитні збитки відповідно до нормативів [1-2].

Практичний погляд на проблемні активи. На формування NPL в Україні дуже впливає ситуація з війною. Так, є рекомендації Міжнародного валютного фонду, відповідно до яких Україна має розробити та впровадити нові підходи до роботи з NPL. Офіційний показник NPL зріс на 8 п.п. у 2022 році до 38 відсотків, оскільки більше кредитів було визнано простроченими на 90+ днів після завершення кредитних канікул у кінці червня. Загальний коефіцієнт покриття кредитних втрат становив 99 відсотків станом на кінець грудня. Проте, показник NPL залишається тягарем для державних банків (SOBs), які все ще утримують близько 80 відсотків NPL сектора (60 відсотків припадає на ПриватБанк). [6]

До повномасштабного вторгнення росії в Україну частка непрацюючих кредитів (NPL) в українських банках стало скорочувалася з 2018 року (з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року), а обсяг кредитів у банках зростав.

Обсяг непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі на 1 жовтня 2023 року становив 422.5 млрд грн, що на 9.6 млрд грн нижче показника на 1 січня. Частка непрацюючих кредитів з початку року скоротилася на 0.2 в.п. – до 37.9%. У вересні обсяг непрацюючих кредитів у банківському секторі скоротився на 4.0 млрд грн, а частка – на 0.6 в.п. завдяки списанню непрацюючих роздрібних кредитів та кращій якості нових кредитів, що переважно надаються в межах державних програм.

Визнання банками кредитних втрат у поточному році порівняно з минулим роком пригальмувало. Обсяги відрахування банками в резерви під кредити з початку повномасштабної війни склали 107 млрд грн, або майже 13% кредитного працюючого портфеля, що банки мали наприкінці лютого 2022року [3].

Центральні банки, які є регуляторами банківських ринків, надають рекомендації, як краще і ефективніше працювати з непрацюючими кредитами. Європейський Центральний Банк через кризу спричинену COVID-19 надавав наступні рекомендації: 1) класифікація змін у контрактах (вдосконалення); 2) оцінка неможливості платежу (аналіз); 3) ризик-менеджмент та резервування (до 90 DPD*); 4) адекватне вимірювання та управління кредитним ризиком (реальна оцінка резервів); 5) нагляд органів управління (управління ключовими ризиками; 6) стратегічне та бізнес-планування. [4]

Крім того, ефективним способом «утилізації» проблемного портфеля є його продаж. Дане твердження підтверджується чисельними звітами та науковими статтями з США[5], Китаю [13] і Європи [10], [12].

Міжнародний досвід продажу активів, звіти і рекомендації центральних банків дають зрозуміти, що практичні аспекти управління NPL мають складатися з наступних дій керівників банків: розробка стратегії виявлення, управління, врегулювання; оцінка впливу війни; пошук варіантів врегулювання «старого портфелю»; співпраця з fintech компаніями; активне управління портфелем; фокус на ранньому виявленні ризиків; підвищення значення стрес-тестування; інтеграція стійкості та відновлення; співпраця з державними та міжнародними інституціями; розвиток вторинних ринків проблемних активів.

Висновки: Міжнародний досвід свідчить, що управління NPL в умовах війни потребує активної участі центрального банку для стабілізації банківського сектору. Центральний банк має провести детальний аналіз ринку для пошуку і аналізу ефективних методів управління проблемними кредитами. Саме НБУ має всі важелі і інструменти для формування правильної моделі поведінки ринку.

Необхідно підсилення пруденційних можливостей на всіх рівнях, як внутрішніх та і зовнішніх.

Кризові ситуації останніх двадцяти років підтверджують необхідність регулярно переглядати стратегії управління NPL, до яких можна віднести:

- пошук нових методів, впровадження реструктуризації боргів в більш ранній період прострочення;
- зменшення портфелю NPL за умови активного впровадженням адекватної поведінки менеджменту банків до виходу 90+ DPD;
- покращення управління ризиками в банках неможливе без швидкого реагування на зміни в регуляторній політиці центрального банку.

Список використаних джерел:

1. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України затверджено Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 № 97 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text
2. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями затверджено Постановою Правління Національного банку України 30.06.2016 № 351 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#n33
3. Публікація Національного банку України про обсяг NPL https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyag-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-9-misyatsiv-2023-roku-skorotivsya-na-96-mlrd-grn
4. Наглядова статистика Національного банку України «Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів» https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3

5. The official site of FHFA. Releases Latest Report on Non-Performing Loan Sales for immediate release 12/21/2022 Retrieved from: https://www.fhfa.gov/Media/PublicAffairs/Pages/FHFA-Releases-Latest-Report-on-Non-Performing-Loan-Sales_12212022.aspx

6. The official site of IMF Country Report No. 23/132 UKRAINE March 2023. Available at https://www.imf.org/en/Topics/IMF-and-Ukraine

7. European Central Bank. "What are non-performing loans (NPLs)?" 12 September 2016 (updated 14 January 2021). Published Supervision. Explained. Retrieved from: https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/npl.en.html

8. Andrea ENRIA (2020) Letter SSM-2020-0744 Frankfurt am Main, 4 December 2020 "Identification and measurement of credit risk in the context of the coronavirus (COVID-19) pandemic". Retrieved from: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/letterstobanks/shared/pdf/2020/ssm.2020_letter_credit_risk_identification_measurement~734f2a0b84.en.pdf?0125d6724a17c49ba94cd43985b1bbc1

9. Alnabulsi, K. Kozarević, E. and Hakimi, A. (2023), Non-Performing Loans as a Driver of Banking Distress/ *Systematic Literature Review. Commodities*, 2, 111-130. doi.org/10.3390/commodities2020007

10. Nicholas Apergis (2021), Convergence in non-performing loans across EU banks: The role of COVID-19, *FINANCIAL ECONOMICS* Retrieved from: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2021.2024952?scroll=top&needAccess=true

11. M., Accornero A., Piergiorgio L., Carpinelli and A.-M., Sorentino (2017), Non-performing loans and the supply of bank credit: evidence from Italy. Retrieved from: https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2017-0374/QEF_374.pdf?language_id=1

12. A., Segura and J., Suarez (2023), Bank restructuring under asymmetric information: The role of bad loan sales, *Journal of Financial Intermediation*, Volume 56 doi.org/10.1016/j.jfi.2023.101058.

13. 张倩云 山西财经大学 (2023), Optimization of A Bank's NPL Disposal Based on ABS Perspective, *Study on Application*. DOI：10.27283/d.cnki.gsxcc.2023.000114 Retrieved from: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFDTEMP&filename=1023507885.nh&uniplatform=OVERSEA&v=J16l2dskfbCLmX90cTBfpz6_AU_I3LpeVDLI_iYBHpxXug0amlHO-gj_7Nm-asC-

14. Чакалов А.К., Носань Н.С., Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнеса під впливом війни. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 1 (81) / 2023. С. 105-109.

15. Digitalization and management of crypto assets as a source of investment for “green” projects. Olga Laktionova, Taner Ismailov, Oleksandr Kalinin, Viktoriya Gonchar and Oleh Onofriichuk. Retrieved from: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2024/88/e3sconf_iscmee2024_01028/e3sconf_iscmee2024_01028.html: DOI: 10.1051/e3sconf/202455801028

Oleksandr KALININ
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
and Innovative Development, KROK Business School,
Higher Education Institution
"University of Economics and Law "KROK",
Kyiv, Ukraine
http://orcid.org/0000-0001-5238-0525
kalininandkalinin@gmail.com

Tetyana MOSIYCHUK
Ph.D. of Economic Sciences,
Dean of the KROK Business School,
Higher Education Institution "University
of Economics and Law 'KROK'",
Kyiv, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-6429-674X
tat.mosiychuk@gmail.com

Olena DUDNYK
Postgraduate,
KROK Business School,
Higher Education Institution "University
of Economics and Law 'KROK'",
Kyiv, Ukraine
https://orcid.org/0009-0005-2731-1655
dudnikoe@krok.edu.ua

RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROBLEMATIC ASSET MANAGEMENT

Abstract. *The article explores the management of problematic bank assets, particularly non-performing loans (NPLs), in crisis conditions caused by the war in*

Ukraine. It examines the theoretical aspects of risk management, methods, and mechanisms for effective NPL management, including debt restructuring, asset sales, and stress testing. The study highlights how the war has led to a sharp increase in the share of problematic loans, reaching 38% in 2022, posing significant challenges to the banking system. It emphasizes that NPL management is critically important for ensuring the financial stability of banks and the economy. The importance of leveraging international experience, innovative technologies, and approaches, such as monitoring, early risk detection, and collaboration with financial technology companies, is underscored. The article also provides recommendations for improving NPL management strategies tailored to the specific economic and political crisis conditions, aiming to enhance the efficiency of the banking sector.

Keywords: *non-performing loans (NPLs), risk management, banking sector, economic crisis, asset management, financial stability, international experience, debt restructuring, war, economic instability.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-013

УДК 658.336; 658.5.012.7
JEL J53, M,12 O15

Марина Сергіївна КРАВЧЕНКО
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2185-178X
kravchenko.maryna@gmail.com

Володимир Аркадійович ВАСИЛЕНКО
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та економічної теорії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0000-0002-7907-6942
vasylenko.volodymir@gmail.com

Сергій Сергійович УКРАЇНСЬКИЙ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0007-1709-4727
ukrainskiy.s@gmail.com

Олександр Олександрович МАР'ЯНЧУК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0001-4671-3706
studentdc@ukr.net

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНИХ НАВИЧОК ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *Публікацію присвячено дослідженню особливостей комплексного підходу до управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу на сучасному етапі технологічного розвитку промислових підприємств. Конкретизовано напрями досліджень цілісної концепції управління здібностями та розвитку креативних навичок діяльності персоналу корпорацій, що створюють та збільшують цінність кінцевої продукції для споживачів. Авторська позиція формується на основі синтезу інструментарію управління талантами, розвитку персоналу, менеджменту змін, тотального управління якістю, управління людськими ресурсами корпорації.*

Досліджено особливості управління розвитком творчих здібностей працівників за умов, коли на заміну рутинним процесам промислового виробництва, що дедалі більше автоматизуються, виходять творчо спрямовані управлінські, комунікаційні та організаційні бізнес-процеси. Забезпечення ефективної корпоративної діяльності креативними кадрами, мотивації розвитку відповідних навичок та потенціалу запропоновано через реалізацію системного застосування новітніх інструментальних підходів. Актуалізація досліджень здійснюється з врахуванням зміни рамкових умов розвитку людських ресурсів в умовах цифрової економіки, тенденцій до інтелектуалізації процесів управління персоналом, оновлення організаційних трендів командної роботи, розвитком контролінгу персоналу креативної діяльності.

Робота відображає результати розширення предметних досліджень з питань поглиблення професійних компетентностей, навчання персоналу, працевлаштування в умовах віддаленої діяльності, зростання можливостей проведення детального аналізу особливостей виконання професійних функцій творчими працівниками. Запропонований підхід дозволяє залучити до арсеналу засобів інструменти підтримки розвитку креативного персоналу, організації командної роботи, структурування творчих процесів прийняття рішень, можливостей організації віддалених робочих місць, ротації посад і планування кар'єри, збагачення змісту роботи, організації співпраці у форматі напівавтономних та проєктних робочих груп, трансферу і просування персоналу, забезпеченням процесів розвитку його потенціалу. Представлено конкурентну систему винагородження креативних компетентностей, яка може розбудовуватись на засадах реалізації однієї або комбінування декількох компенсаційних систем.

Ключові слова: *персонал, управління людськими ресурсами, менеджмент персоналу, креативний потенціал, компетентності, мотивування розвитку здібностей, talent management.*

Постановка проблеми. Повсякчасно запроваджувані на практиці проєкти використання технологій цифрової економіки Industry 4.0 вимагають пов'язаного оновлення підходів до формування креативних навичок діяльності працівників епохи NewWork 4.0, що накладає на менеджмент та фахівців з управління трудовими ресурсами (HRM) сучасних корпорацій обов'язки постійного оцінювання драйверів впливу та переосмислення конфігурацій футуристичних перспектив такого поєднання. До постановки проблеми дослідження авторів підштовхнули результати спостережень над динамікою розгортання індустріальних революцій і пов'язаними з цим особливостями управління професійними навичками діяльності промислового персоналу. Реалії Індустрії 4.0 (початок XXI ст.) втілюються за рахунок використання у виробничих процесах кіберфізичних систем (Cyber-Physical-Systems) і логічно призводять до необхідності запровадження системи селективного відбору та нарощування креативного потенціалу залучених працівників відповідної кваліфікації в рамках функціонування розширеної "диджитальної версії" корпорації сфери реальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згадані при постановці проблеми дослідження особливості становлення індустрії 4.0 викликали потребу детального вивчення особливостей управління креативними здібностями залученого до такої технології виробництва персоналу. Останнім часом з'явився цілий потік ґрунтовних досліджень теоретичних аспектів питання. Серед останніх виділимо публікації авторитетних дослідників проблематики управління розвитком персоналу та людськими ресурсами промислових корпорацій Bartscher T., Nissen R. [3], Drumm H. [7], Jung H. [15], Müller-Vorbrüggen M. [21], Olfert K. [24], Scholz C., Scholz T.M. [28]. У подальшому опубліковані праці покладаються нами у основу проведених і викладених нижче авторських розробок. Відносно новим напрямом наукового пошуку у визначеній області визнаються дослідження сфери управління талантами (Talent management). Сучасні автори при цьому часто посилаються на публікації за результатами досліджень, що проведені Brbach R., Royle T. [5], Cappelli P. [6] і стосуються засобів підвищення конкурентоспроможності корпорацій за рахунок залучення і утримання висококласних фахівців, суттєвого скорочення витрат їхнього найму, якісного підвищення культури підприємницької діяльності.

Основи сучасного підходу до розуміння категорій компетенцій та компетентності, які викладено в згаданих публікаціях, знайшли подальший практичний розвиток у роботах Heyse V. [11], Hofmann E., Staiger F. [12], Norton R.E. [23]. Вони безпосередньо стосуються прикладних питань формування робочих моделей професійних компетенцій (hard skill) та компетентностей (soft skill) талановитих працівників сучасних виробничих корпорацій. Пов'язані з управління креативними навичками діяльності персоналу промислових корпорацій спеціальні аспекти наукових досліджень наводяться в публікаціях з проблем менеджменту якості – Mockenhaupt A [20], управління змінами – Drumm H. [7], Hübler M. [13], заощадливого менеджменту – Stahl H., Hillmer G. [30] тощо.

Формулювання цілей статті. Мету публікації визначено у конкретизації напрямів досліджень цілісної концепції управління здібностями та розвитку креативних навичок діяльності персоналу промислових підприємств, що створюють та збільшують цінність кінцевої продукції для споживачів.

Передбачається дослідити особливості управління розвитком творчих здібностей за умов, коли на заміну рутинним процесам промислового виробництва, що дедалі більше автоматизуються, виходять творчо забарвлені управлінські, комунікаційні та організаційні бізнес-процеси. Дослідження поєднує перспективні результати наукових досліджень у сфері управління здібностями/талантами, менеджменту персоналу, змін, управління якістю, управління людськими ресурсами корпорації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суттєві зрушення у сфері управління людськими ресурсами, свідченням чого є зміна рамкових умов управління, ключових тенденції в управлінні персоналом підприємств, оновлення організаційних трендів в управлінні, поява нових тенденцій у концепції контролінгу персоналу креативної діяльності, підвищує зацікавленість в управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу. На думку Жовновач Р., Малаховського Ю. та Бессонової С. : «зміна вимог до якісних характеристик людських ресурсів, зорієнтованих на розвиток унікальних навичок персоналу, затребуваних за нової економіки знань, стає важливим імперативом управління інтелектуальними ресурсами сучасним промисловим підприємством» [1].

З огляду на сформульовану проблему та завдання дослідження, наведемо визначення, встановимо предметні зв'язки та ієрархію пов'язаних наукових напрямів, що мають відношення до управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу промислових корпорацій.

Управління персоналом (*Staff Management*) - напрям практичної діяльності мікроекономічного рівня, предметом якого є реалізація структурованої сукупності проєктних та адміністративних процесів, які пов'язані з організованим функціонуванням колективу працівників корпорації (рис. 1). Запорукою одночасного досягнення економічних цілей підвищення продуктивності виробничої діяльності, розвитку корпоративної культури, підтримки стратегії функціонування конкурентоспроможного бізнесу, а також соціальних цілей задоволення потреб і розвитку співробітників, є наукова система заходів і процесів управління людськими ресурсами та нарощування людського потенціалу. Окремими елементами системи управління персоналом, з точки зору окремих авторів, є управління людськими ресурсами (*Human Resource Management*), менеджмент персоналу (*Personal Management*), маркетинг персоналу (*Personal Marketing*) [3; 7; 15; 21; 24; 28].

Управління людськими ресурсами (*Human Resource Management, HRM* або *Workforce Management, WM*) – комплексний процес управління працівниками з метою досягнення стратегічних цілей організації, ключова функція загального корпоративного менеджменту та менеджменту персоналу, що фокусується на залученні, розвитку, мотивації, утриманні, ефективному використанні працівників. Охоплює всі аспекти роботи з персоналом, починаючи від підбору кадрів і закінчуючи розвитком корпоративної культури.

Менеджмент персоналу (*Personal Management*) – частина процесу управління людськими ресурсами, яка концентрує в собі всі кадрові стратегії, заходи та напрями дій, спрямовані на підтримку розвитку корпорації, у тому числі, на основі процесів керованих змін, в якій головна увага приділяється керівництву, управлінню та контролю персоналу і орієнтована на інструментальний погляд на працівників. Розрізняються стратегічні (управління винагородою, розвиток і навчання персоналу) та нестратегічні, трансакційні (планування, набір персоналу, управління співробітниками, оцінювання персоналу, контролінг персоналу) напрями дизайну менеджменту персоналу (рис. 1).

Маркетинг персоналу (*Personal Marketing*) – критична частина процесу управління людськими ресурсами та людським потенціалом корпорації, набір стратегій, заходів та дій, що характеризують здійснюваний нею ринковий підхід до набору персоналу і реалізуються у процесів рекрутингу (залучення, відбору, найму) нових конкурентоспроможних працівників.

Функції системи управління персоналом	Сегменти та завдання управління персоналом					
	Управління людськими ресурсами (*HRM*)	Управління співробітниками (УС)	Політика кадрів (ПК)	Відділ кадрів (ВК)	Контролінг персоналу (КП)	Трудове право (ТП)
A. Планування	Економічних та соціальних цілей використання персоналу	Трудової поведінки, потреб, задоволеності, мотивації	Централізованого та децентралізованого процесів формування кадрів	За предметом, змістом, часом, обсягами використання персоналу	Чисельності, потреби, використання, набору/звільнення, розвитку, сумарних витрат на оплату	
B. Маркетинг персоналу	Вербування	Організація та фінансування каналів рекрутингу	B/ПК Здійснення попереднього відбору	B/ВК Здійснення остаточного відбору	Прийняття остаточного рішення	Укладання договорів
C. Розстановка і використання	C/HMR Адаптування нового і задіяного персоналу	Розподіл праці та збагачення змісту роботи	C/ПК Організація робочого місця	C/ВК Організація робочого часу		
D. Керівництво	D/HMR Формування керівного складу	D/УС Розвиток технік лідирування	Інструменти управління процесами, інформацією, ресурсами, навичками	Стиль лідирування	D/КП Оцінювання факторів ефективності	
E. Оплата праці	Політика оплати	E/УС Оцінювання внеску	E/ПК Система винагородження	Сукупні витрати		
F. Розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	F/УС Комплекс програм навчання та контролю його результатів	F/ПК Просування персоналу та планування кар'єри	F/ВК Організаційний розвиток	F/КП Аналіз ефективності програм розвитку	
G. Звільнення	G/HMR Внутрішнє вивільнення персоналу	Короткострокове, довгострокове коригування, адаптація	Зовнішні переміщення	Планове припинення, термінове розірвання співпраці	Процедура звільнення	
H. Адміністрування	Формування завдань	Реалізація процесу	Інструменти адміністрування	Інформаційна система управління кадрами	Облік заробітної плати, витрат, статистика використання	Заходи захисту даних

Позначення: затоновані сегменти охоплюють аспекти управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу.

Рис. 1. Матрична функціональна структура управління креативним персоналом промислового підприємства

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та доповнення [3; 7; 15; 21; 24; 28].

Менеджмент розвитку персоналу (*Personnel Development Management*) – частина загальної стратегії управління людськими ресурсами, послідовність процесів планування, організації, керівництва та контролю діяльності, що має за мету зростання професійного рівня співробітників шляхом підвищення їхньої кваліфікації, розвитку навичок і компетенцій для досягнення цілей особистого розвитку, а також підвищення ефективності роботи корпорації в цілому. Остання полягає у підвищенні продуктивності та якості виконання виробничих завдань, зниженні плинності кадрів, підвищенні рівня конкурентоспроможності, формуванні позитивного іміджу роботодавця. Досягається шляхом послідовного аналізу потреб корпорації у кваліфікованих кадрах, власне планування професійного розвитку персоналу, навчання та підвищення його кваліфікації, організування процесів наставництва та менторства, оцінювання ефективності та коригування програм професійного розвитку, запровадження системи мотивації персоналу до розвитку, кар'єрного планування та розвитку, управління знаннями.

Управління талантами/здібностями (Talent management) при цьому визначимо як спеціалізований підхід до управління працівниками, які займаються творчою діяльністю, потребують нестандартного мислення, інновацій та творчого підходу до виконання завдань, що постійно змінюються (дизайнери, маркетологи, IT-фахівці, автори контенту, розробники продуктів тощо). Обов'язковими умовами управління конкурентоспроможним інноваційним персоналом є забезпечення творчої свободи, мотивація та розвиток унікальних талантів працівників за рахунок створення творчого середовища, забезпечення відносної автономії та одночасної організації гнучкої командної співпраці, особливих підходів до мотивації і забезпечення натхненної діяльності, запровадження інноваційних методів управління (Agile, Scrum [4; 13; 27]), індивідуального підходу, оцінювання здібностей до продукування якісних нових ідей, підтримки та розвитку творчих здібностей, розвитку креативних навичок та постійного професійного зростання, запровадження персоніфікованої системи визнання та винагородження креативних здібностей, запобігання професійному "вигоранню", забезпечення гнучкого графіку роботи та можливостей працювати віддалено, створення умов для інноваційної командної роботи та крос-функціональної співпраці для вирішення складних проблем.

Управління креативним персоналом як елемент управління змінами (*Change Managemen*t) – процес управління ефективною адаптацією працівників до структурованого переведення організації або її окремих частин з одного стану в інший, що передбачає розроблення стратегій і методів комунікаційного, компетентнісного, агентського, мотиваційного, моніторингового забезпечення мінімального опору змінам зі сторони креативної частини персоналу, підвищення рівня залученості до змін цієї категорії працівників і гарантує успішне впровадження і стабільне закріплення змін та нововведень. Зміст полягає у забезпеченні безумовної підтримки креативними працівниками стратегій змін, максимального зменшення опору здійсненню змін з їхньої сторони, безперервної роботи під час турбулентного та біфуркаційного періодів функціонування корпорації.

Управління креативним персоналом як елемент менеджменту якості (*Quality Management*) – спеціалізований підхід до управління персоналом корпорації, що спрямований на забезпечення високих стандартів якості продукції/послуг через ефективне використання інноваційних здібностей творчих фахівців, особливості роботи яких вимагають творчого підходу, нестандартного мислення та інновацій. Дозволяє корпораціям генерувати конкурентні інноваційні рішення, які не лише відповідають вимогам ринку, але і перевершують очікування споживачів, адже базуються на унікальних та інноваційних продуктах або послугах. Ключовими аспектами управління креативним персоналом як елементу *Quality Management* є:

а) рекрутинг працівників, які не тільки володіють необхідними технічними знаннями та навичками, але й здатні генерувати нові ідеї та рішення, швидко адаптуватись до змін;

б) створення середовища, що сприяє креативності шляхом розвитку організаційної культури, яка підтримує та заохочує творчий підхід до вирішення завдань, забезпечення працівникам можливості для експериментування, тестування нових ідей та обміну думками, використання сучасних технологій та інструментів, що полегшують творчий процес;

в) розробка системи мотивації, яка стимулює креативність і інновації;

г) забезпечення балансу між стимулами матеріальними (зарплата, бонуси) та нематеріальними (визнання, можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи);

д) постійне навчання та розвиток креативних здібностей працівників (через участь у семінарах, воркшопах, творчих майстер-класах), командна робота над проектами;

е) впровадження методів оцінювання ефективності роботи персоналу з акцентом на якість, інноваційність та відповідність поставленим цілям, використання зворотного зв'язку для коригування роботи креативних команд та вдосконалення процесів управління якістю;

ж) інтегрування креативних процесів до системи управління якістю, забезпечення такого стану речей, за якого креативні рішення відповідають стандартам якості та інтегровані до загальних процесів управління якістю в організації, використання механізмів систематичного впровадження інноваційних ідей у виробничі та бізнес-процеси [20];

і) впровадження стратегій управління стресом і конфліктами для креативних працівників, які працюють під високим тиском або в умовах невизначеності, забезпечення психологічної підтримки та розвитку емоційного інтелекту, що дозволяє креативним працівникам ефективно справлятися з викликами [17].

Отже, деталізуючи системний та довгостроковий стратегічний підхід, що реалізується в рамках загальної системи управління персоналом (рис. 1) в рамках виокремлення менеджменту розвитку персоналу, і пов'язується з необхідністю вирішення питань залучення, розвитку, мотивації та утримання висококваліфікованих талановитих працівників, стверджуємо, що ефективне забезпечення корпоративної діяльності креативними кадрами, мотивації розвитку відповідних навичок та потенціалу реалізуються у процесі системного застосування *новітніх інструментальних підходів* щодо:

1. Розроблення ефективних стратегій для залучення найкращих кандидатів, з подальшим організуванням їхнього відбору на основі проведення вхідних інтерв'ю (*В/КП*), оцінювання набутих компетенцій [23] та компетентностей [10] (*В/ВК*), адаптації нових працівників до культури

корпоративної діяльності (*C/HMR*). При цьому компетенції ми розуміємо як кількість, якість знань та умінь у сфері діяльності фахівця, які він має, перелік питань, в яких він добре обізнаний, а компетентності – як кінцевий результат навчання, сукупність того, чим фахівець майстерно володіє [2].

До переліку креативних компетентностей нами віднесено:

– евристичні з опанування новими ситуаціями: а) сміливість не уникати втручання у випадку виникнення незвичних ситуацій; б) підпорядковане чіткій логіці опанування розрізненими новими знаннями; в) сміливе використання інтуїції як неусвідомленої компетентності; г) залучення здорового глузду (prudence, street-smart); д) імпровізація як здатність швидко діяти найкращим чином у нестандартній ситуації;

– інтровертивні з ефективного самоуправління: а) вміння виходити за межі рутинної послідовності дій; б) готовність до саморефлексії, поглиблення знань про приховану та неусвідомлювану сутність особистості; в) здатність до адекватного самооцінювання шляхом ефективного подолання контрпродуктивного упередженого визначення рівня власної компетентності/некомпетентності; г) незворушна впевненість у особистій професійній ефективності, її розблокування та підвищення шляхом коучингу (навчання разом з рівними) та менторства (навчання у більш досвідчених), наявністю зовнішніх свідчень, приємними фізичними відчуттями та реально пережитими успіхами; д) вміння долати негативні відчуття за умов суперництва, розчарування та конфліктів; е) профілактика стресу шляхом подолання дисбалансу між вимогами та власними ресурсами з метою повного занурення у діяльність, незважаючи на тиск, перевантаження та напругу;

– екстравертивні з ефективного комунікування: а) комунікабельність, здатність до спілкування з метою організації подальшої взаємодії; б) соціальність, припустима відкритість у стосунках (self-disclosure) як вміння викликати міжособистісний потяг; в) емпатія, вміння поставити себе на місце іншої людини; г) гумор як засіб спілкування, скорочення відстані між працівниками; д) резонанс як стійкість, гармонія, відчуття спільної реальності у соціальних стосунках;

– інтерпретаційні з ефективного оброблення потоку зовнішніх сигналів: а) концентрація як зосередженість уваги на обмеженому колі об’єктів з метою заощадження когнітивних зусиль; б) зваженість мислення (метакогнітивність) як засіб запобігання спотворенням у процесі пізнання; в) толерантне сприйняття протиріч, що проявляються у збалансованому подоланні двозначності та амбівалентності; г) вміння уникати “пастки” багатозадачності як засіб запобігання виснаженню у процесі одночасного вирішення комплексу проблем;

– інсценаторні з запровадження нових проєктів: а) впевненість; б) природність поведінки; в) прагматичний автомоніторинг враження, що справляє

працівник (self-monitoring) (голос, міміка, жести, мова тіла, вміння обирати правильну відстань у процесі спілкування (відрізняється для ситуацій співпраці/обговорення/конфронтації/співіснування)); г) практичне втілення у діяльності цінності актів творення, навчання або спілкування; д) підтримання символічних правил поведінки, ритуалів спілкування; е) фреймінг (від англ. *fraiming* – формування рамок) використання мовних засобів з метою сприяння у конструюванні однакового сприйняття співпрацівниками реальності, організування колективної роботи та розуміння кінцевої мети діяльності у міжособистісному спілкуванні.

2. Регулярного оцінювання продуктивності талановитих працівників, ефективності використання ними набутих навичок, розвитку компетентностей, потенціалу подальшого зростання з використанням інструментарію атестації, моделі "360^0 зворотного зв'язку", складання індивідуальних планів розвитку (*Е/УС*). Що стосується розвитку креативних компетентностей на корпоративному рівні, то ми стоїмо на тій точці зору, що для його оцінювання необхідно орієнтуватись на:

– евристичних – циклічність відтворення процесу посилення професійної впевненості → дозволяє сміливо підходити до вирішення нових проблем → досвід прояву навичок евристики, отриманий раніше, породжує позитивне передчуття успіху → дозволяє сміливо імпровізувати при вирішенні нових проблеми;

– інтровертивних – циклічний процес відтворення відчуття внутрішніх особистісних компетентностей як здатності до впевненого та успішного, легкого та природного порушення стану рутини у діяльності → оптимістична віра в само ефективність як запорука уникнення стресорів необхідності пошуку виправдань, подолання відчуття провини;

– екстравертивних – циклічне відтворення інтровертивної компетентності як здатності до самоаналізу → допомагає персоналізувати набір ефективних прийомів міжособистісного спілкування → переходить у поступове здорове "саморозкриття" → дозволяє досягти очищаючого та прискорюючого взаємодію з контактерами бажаного резонансу, що з точки зору психології описується як стан "танцю мигдалевидного тіла" або "лімбічного танго" [16];

– інтерпретаційних – здатність фахово та компетентно відфільтровувати значимі дані від інформаційного "шуму", осягати, розпізнавати та розуміти її глибинну сутність, інтерпретувати, перетворювати безпрецедентний потік зовнішніх сигналів у дані, від яких критично залежить успішність лідерства та проєкту в цілому;

– інсценаторних – посилення рівня (постановочної) впевненості в успішності нових проєктів, солідності та вагомості аргументів, символічності в процесі обґрунтування цінності діяльності працівників, здатності спрощено

донести до працівників причинно-наслідкові зв'язки між бажаними для корпорації професійно-фаховими компетенціями та компетентностями і наслідками діяльності для лояльних працівників.

3. Розвитку талантів на основі програм навчання та підвищення кваліфікації (*F/УС*), забезпечення кар'єрного розвитку (програми менторства, наставництва, розроблення планів професійного зростання) (*F/ПК*).

4. Утримання талантів шляхом впровадження програм мотивації, що включають конкурентну систему компенсацій визнаних досягнень (*Е/КП)*, створення позитивного робочого середовища (*С/КП, С/ВК*), яке підтримує баланс між роботою та особистим життям, зменшує рівень стресу і підвищує рівень задоволеності роботою. Конкурентна система винагородження креативних компетентностей може розбудовуватись на засадах реалізування однієї або комбінування декількох сучасних компенсаційних систем [21]:

1. Оплата підвищення рівня ефективності та орієнтування на успіх.
2. Компенсування участі у проекті.
3. Структурована оплата участі у командному проекті.
4. Оплата на основі кваліфікації (оплата компетенції) (Skill-based-pay).
5. Система матеріального стимулювання керівників.
6. Модель обрання працівником набору бажаних компонентів оплати праці (Cafeteria model).
7. Відстрочена від оплати податків компенсація участі у діяльності корпорацій (Deferred compensation).
8. Оплата компетентності (Competency-based-pay).
9. Оплата праці членів виконавчої та спостережної рад.

5. Планування наступництва на основі ідентифікації потенційних лідерів (*D/HRM*), підготовки їх до виконання ключових ролей у майбутньому (*D/УС*), розробки планів заміни для забезпечення безперервності бізнесу (*G/HRM*) у випадку виходу з компанії ключових працівників [18].

6. Управління продуктивністю шляхом встановлення чітких цілей, очікувань для працівників, регулярного моніторингу їхніх досягнень, використання зворотного зв'язку для покращення результативності та забезпечення допомоги у досягненні цілей діяльності (*D/КП*) [29; 30].

7. Забезпечення організаційного розвитку, розробку та впровадження стратегії культури навчання, підтримку змін у структурі, що сприяють розвитку талантів (*F/ВК*).

8. Змістовного аналізу, що полягає у використанні даних та аналітики для відстеження ефективності програм, постійній оптимізація стратегії управління талантами на основі отриманих результатів та змін у бізнес-середовищі діяльності корпорації (*F/КП*) [26] (рис. 2).

	Різновид аналізу	Короткий опис	Приклад
Використання поточних даних для опису ситуації	Фактори формування людського капіталу	Вимірюється індивідуальна продуктивність або продуктивність на рівні підприємства на основі легко доступних даних. Показники слід розглядати критично з точки зору того, яку інформацію вони містять, які висновки дозволяють зробити. Існує ризик надмірного спрощення підходу до вирішення проблем	Чисельність персоналу, плинність кадрів, кількість новоприйнятих працівників
	Сфера управління людськими ресурсами	Здійснюється збір і сегментація даних про кадри працівників за функціям/ сферами діяльності з подальшою інтеграцією даних з показниками та результатами процесів управління людськими ресурсами (HRM). Дозволяє визначати різницю в рівні ефективності діяльності окремих підрозділів, вживати значущих диференційованих коригувальних дії. За результатами виявляються особливо цінні та високоефективні працівники	Коефіцієнт флуктуації за командою, час для заповнення посади за місцезнаходженням, співвідношення між участю в тренінгах та результативністю
	Інвестиції у людський капітал	Аналіз використовуються з метою розпізнавання заходів, які мають найбільший вплив на успіх бізнесу. Результати досліджень агрегуються для окремих працівників	Якщо аналіз для окремих організаційних підрозділів показує, що рівень задоволеності працівників позитивно пов'язаний з продуктивністю, вони залишаються працювати в компанії, то такі заміри відбуваються регулярно. Якщо рівень задоволеності падає, про це негайно повідомляється керівництву для прийняття відповідних контрзаходів
Використання оброблених даних для прогнозування	Прогноз робочої сили	Проводиться аналіз плинності кадрів, планування спадкоємності, виявлення найбільш цінних для компанії працівників. Встановлюється потенційна нестача/надлишок ключових навичок виконання бізнес-процесів. Результати допомагають забезпечити наявність робочої сили у сферах діяльності, що розвиваються, завчасно визначити ризики втрати know-how через звільнення носіїв. Використовуються з метою завчасного інформування керівників про існуючі загрози	Аналіз робочої сили за кілька років пов'язується з економічним розвитком сфери діяльності. Інформація про динаміку просування по службі, внутрішню плинність кадрів і наявність персоналу використовується в поєднанні з сегментацією робочої сили за віком і посадою з метою моделювання альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу
	Ціннісна модель талановитого працівника	Аналіз дозволяє відповідати на питання про те, чому співпрацівники залишається в компанії, адже визначає, що саме працівники більше всього цінують в ній. При цьому важливо визначити відносну важливість факторів. Модель дозволяє розробляти програму індивідуального стимулювання працівників, знизити рівень їхньої флуктуації. На основі аналізу приймаються рішення про просування по службі, відбувається запобігання спробам інших компаній переманювати собі працівників	Припускається, що для роботи було найнято найбільш ефективних працівників. Аналізується рівень втрат "*середній рівень продуктивності* × *відсоток найслабших працівників*" з метою виявлення та усунення причин прояву продуктивності нижче від очікуваного рівня. За підсумками усуваються дійсні причини відставання (неправильне розміщення, неадекватні вміння тощо)
	Ланцюжок постачання талановитих виконавців робочих функцій	Найбільш складний тип аналізу дозволяє компанії приймати обгрунтовані рішення стосовно використання людських ресурсів в режимі реального часу. Вимагається особливо висока якість даних, строгість персоналізованого аналізу, інтегрування процедур з узагальненим аналізом рівня задіяння персоналу для виконання окремих бізнес-функцій	Проводиться оптимізація кадрового планування щодо задіяння працівників на найближчий робочий період на основі очікуваних обсягів та індивідуальних показників діяльності. Якщо прогнозується, що обсяг знизиться протягом наступних кількох годин, співробітники можуть залишити робоче місце раніше встановленого часу тривалості роботи за регламентом

Рис. 2. Різновиди аналізу стану та перспектив використання креативно-творчих навичок діяльності працівників за послідовністю наростаючої складності досліджень

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та доповнення [6; 8-10; 14; 17-19; 22; 25].

У кінцевому підсумку забезпечується не лише досягнення вищого рівня інтелектуального насичення, але і підвищення рівня інтенсивності використання робочого часу найбільш фахових працівників.

Висновки. Управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу промислових підприємств відбувається за умов архітектонічних змін у сфері управління людськими ресурсами. Свідченням цього є перехід до повсюдної реалізації оновлених принципів, які пов'язуються, по-перше, зі зміною рамкових умов управління людськими ресурсами; по-друге, зміною тенденції в управлінні персоналом корпорацій; по-третє, оновленням організаційних трендів в управлінні людськими ресурсами; новими тенденціями у концепції контролінгу персоналу.

Зміна загальних рамкових умов відбувається під впливом позитивної динаміки задоволення первинних фізіологічних та безпекових потреб в ієрархії Маслоу. Це означає, що більш затребуваними з точки зору прагнення до задоволення, першочергово пріоритетними стають ті з них, що пов'язані з забезпеченням потреб вищого, пост матеріального рівня. А це відбувається шляхом забезпечення суспільного визнання цінності проявів самореалізації, створення умов для повсякденної творчості, персоніфікації діяльності індивідуальних носіїв унікальних інтелектуальних навичок у сфері організації процесу створення та наступної монетизації цінності для споживачів. Загальними умовами діяльності креативної частини персоналу корпорацій стають реалії постійного оновлення секторів та змісту прикладання фахових умінь, скорочення життєвого циклу високотехнологічних товарів, підвищення рівня вимог до безумовної якості професійної діяльності, зміна вимог до менеджерів, гендерні тенденції на ринку праці.

Оновлення вимог до навичок діяльності персоналу сучасних корпорацій проявляється у поглибленні диференціації вимог до формування професійних компетенцій, методологічно-когнітивних, стратегічних, соціально-комунікативних, емоційних компетентностей творчих працівників. Ці та пов'язані процеси відбуваються в умовах зміни рівня гнучкості та індивідуалізації умов праці (за параметрами тривалості робочого часу, запровадженням системи "внутрішнього лізингу персоналу" паралельно з новими формами винагородження, можливості прикладання професійних зусиль за межами "традиційного робочого місця"), підвищення рівня конкурентного тиску, швидкої зміни запитів споживачів кінцевої продукції.

Організація управління креативним персоналом сьогодні вже не уявляється без детального врахування висновків модерних досліджень у сфері заощадливого менеджменту, менеджменту якості, інновацій, управління

знаннями, підприємництвом, хаосом, цілісного управління мережевими виробничими кіберфізичними системами.

Оновлення концепції контролінгу персоналу вимагає подальших наукових пошуків у сфері його процесного орієнтування. У рамках процес-орієнтованого контролінг персоналу використовуються інструменти, які підвищують ефективність персоналу у процесі реалізації ланцюгів створення вартості, а також дозволяють усувати поведінкові ефекти, що гальмують цей процес. Обрані інструменти стосуються процесів створення цінності у сфері управління персоналом.

Перспективи проведення подальших досліджень вбачаються нами у розширенні предметних розвідок з питань поглиблення професійних моделей компетентності, навчання персоналу (самостійного, корпоративного), особливостей працевлаштування в нових умовах діяльності, всебічній IT-підтримці процесів. Майбутні покращення пов'язані зі сферами удосконалення інструментів персонального розвитку креативного персоналу, організації командної роботи, структурування робіт, організації віддалених робіт, ротації посад і планування кар'єри, збагачення змісту роботи, організації діяльності напівавтономних та проєктних робочих груп, трансферу і просування персоналу, планування та забезпечення процесів його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Жовновач Р.І., Малаховський Ю.В., Бессонова С.І. Інтелектуальноцентрична парадигма управління промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7848 с
2. Новий тлумачний словник української мови / уклад. Яременко В.В., Сліпушко О.М. (у 3-х т). Т.1, А-К. К.: Аконіт, 2007. 926 с.
3. Bartscher T., Nissen R. Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Pearson Studium – Economic BWL. Pearson Studium ein Imprint von Pearson Benelux B.V. 2019. 656 s.
4. Bertagnolli F. Lean Empowerment. Die konsequente Fortsetzung von Lean Leadership. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2023. 191 s.
5. Brbach R., Royle, T. Talent on demand? Talent management in German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*. 2010. № 39 (4). P. 414-431.
6. Cappelli P. Talent management in the 21st century. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (3). P. 74-81.

7. Drumm H.J. Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer. 2008. 820 s.
8. Eraut M. Transfer of knowledge between education and working conditions. *Workplace learning in context*. H. Rainbird, A. Fuller, A. Munro (eds.). London: Routledge, 2004. P. 201-221.
9. Harvey L. Introduction and integration of employment opportunities. *New directions of institutional research*. 2005. № 128. P. 13-28.
10. Hesketh A. Recruiting the elite? Employers' perception of employment and professional training of graduates. *Journal of Education and Labor*. 2000. № 3. P. 245-271.
11. Heyse V. KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, bitte geschehen und psychologischen Praxis. 3., überarb. u. erw. Aufl. / J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel, S. Grote, W. Sauter (Hrgs.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2017. S. 245-273.
12. Hofmann E., Staiger F. Beschaffungs-kompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs. Springer Gabler. 2020. 189 s.
13. Hübler M. New Work: Menschlich – Demokratisch – Agil. Wie Sie Teams und Organisationen erfolgreich in eine digitale Zukunft führen. Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG. 2018. 327 s.
14. Jorgensen K.H. The connection between work and education: should learning be useful, correct or meaningful? *Journal of Workplace Learning*. 2004. № 8. P. 455-465.
15. Jung H. Personalwirtschaft. 10., aktualisierte Auflage. Oldenbourg: De Gruyter Studium Verlag. 2017. 1032 s.
16. Kauffeld S. (Hrsg.). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3., Auflage. Berlin: Springer-Lehrbuch. 2019. 365 s.
17. Kauffeld S. Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2006. 448 s.
18. Laufer H. Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren. Wie Sie Mitarbeiter aktivieren atatt frustrieren. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. 2017. 181 s.
19. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. 1st ed., London: Harvard Business Press. 2001. 240 p.
20. Mockenhaupt A. Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement: praxisnah – anwendungsorientiert. 7., durchgesehene Auflage. Hamburg: Handwerk und Technik. 2023. 312 s.
21. Müller-Vorbrüggen M. (Hrsg.), Radel J. (Hrsg.). Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 5.,

überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag. 2022. 811 s.
22. Nilsson S., Ellström P.E. Employment opportunities and talent management: challenges for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*. 2012. № 36 (1). P. 26-45.
23. Norton R.E. DACUM handbook. Columbus: The Ohio State University. 1997. 308 s.
24. Olfert K. Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 17., aktualisierte Auflage. Kiehl: NWB Verlag GmbH & Co. KG. 2019. 760 s.
25. Reedy D.A., Conger J.A. Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*. 2007. № 85 (6). 68-77 p.
26. Reese J. Management von Wertschöpfungsketten. Unternehmenskooperation ohne Märkte. München: Verlag Franz Vahlen. 2016. 124 s.
27. Reupke-Sieroux S., Roock S., Wolf H. Agile Leadership. Führungsmodelle, Führungsstile und das richtige Handwerkszeug für die agile Arbeitswelt. Heidelberg: dpunkt.verlag. 2020. 298 s.
28. Scholz C., Scholz T.M. Grundzüge des Personalmanagements. 3., komplett überarbeitete Auflage. München: Franz Vahlen GmbH. 2019. 510 s.
29. Scholz C. Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Grundlagen. 6., neubearb. u. erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. 2013. 1298 s.
30. Spycher B., Tokarski K.O. Praktische Führungsmodelle. Zusammenarbeit aktiv gestalten. 1., Auflage. Frankfurter: Allgemeine Buch. Fazit Communication GmbH. 2023. 223 s.
31. Stahl H.K., Hillmer G. Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit: Warum Fachkenntnisse nicht mehr reichen und welche Stärken zum Erfolg führen. 1., Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. 2022. 249 s.

Maryna KRAVCHENKO
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Transport Management and Logistics,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-2185-178X
kravchenko.maryna@gmail.com

Volodymyr VASYLENKO
Doctor of Pedagogic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Economic Theory,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-7907-6942
vasylenko.volodymir@gmail.com

Serhii UKRAINSKYI
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0007-1709-4727
ukrainskiy.s@gmail.com

Oleksandr MARYANCHUK
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-4671-3706
studentdc@ukr.net

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF CREATIVE SKILLS OF THE PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. *The publication is devoted to the study of the features of an integrated approach to managing the development of creative skills of personnel at the present stage of technological development of industrial enterprises. The directions of research of the holistic concept of ability management and the development of creative skills of corporate personnel that create and increase the value of final products for consumers are specified. The author's position is formed on the basis of a synthesis of talent management tools, personnel development, change management, total quality management, human resources management of the corporation.*

The peculiarities of managing the development of creative abilities of employees under conditions when routine processes of industrial production, which are increasingly automated, are replaced by creatively directed managerial, communication and organizational business processes. Ensuring effective corporate

activities by creative personnel, motivation for the development of relevant skills and potential is proposed through the implementation of the systematic application of the latest instrumental approaches. Actualization of research is carried out taking into account changes in the framework conditions for the development of human resources in the digital economy, trends towards intellectualization of personnel management processes, updating organizational trends in teamwork, development of personnel controlling and creative activity.

The work reflects the results of the expansion of subject research on the deepening of professional competencies, staff training, employment in remote activities, the growth of opportunities for conducting a detailed analysis of the features of the performance of professional functions by creative workers. The proposed approach allows you to involve in the arsenal of tools tools to support the development of creative personnel, organization of teamwork, structuring creative decision-making processes, opportunities for organizing remote workplaces, rotation of positions and career planning, enrichment of the content of work, organization of cooperation in the format of semi-autonomous and project working groups, transfer and promotion of personnel, ensuring the processes of developing their potential. A competitive system of rewarding creative competencies is presented, which can be built on the basis of the implementation of one or a combination of several compensation systems.

Keywords: *personnel, human resource management, personnel management, creative potential, competencies, motivation for the development of abilities, talent management.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-014

UDC 811.111’373.46
JEL D83, H40, I29, M31

Svitlana KUPRIKOVA
Ph.D. in Educational Sciences, Associate Professor,
Head of Theory and Practice of Translation
and Foreign Languages Department,
Private Higher Education Institution
“Rauf Ablyazov East European University”,
Cherkasy, Ukraine
http://orcid.org/0000-0002-5877-248X
ksv750704@gmail.com

Viktoria BUSHKOVA
Ph.D. in Philosophy,
Associate Professor of Theory and Practice of Translation
and Foreign Languages Department,
Private Higher Education Institution
“Rauf Ablyazov East European University”,
Cherkasy, Ukraine
http://orcid.org/0009-0007-3466-8710
buskovaviktoria9@gmail.com

Halina SAVKOVSKA
Senior Lecturer of Theory and Practice of
Translation and Foreign Languages Department,
Private Higher Education Institution
“Rauf Ablyazov East European University”,
Cherkasy, Ukraine
http://orcid.org/0000-0003-1000-5035
tsgu@ukr.net

Olena MELNYCHENKO
Lecturer of Theory and Practice of
Translation and Foreign Languages Department,
Private Higher Education Institution
“Rauf Ablyazov East European University”,
Cherkasy, Ukraine
http://orcid.org/0009-0007-1651-7767
anmel69163@gmail.com

STRUCTURAL AND SEMANTIC SPACE OF ENGLISH-LANGUAGE MANAGEMENT TERMINOLOGY SYSTEM

Abstract. *The article deals with English structural and semantic terminology of management on the example of lexical and semantic groups of complex terms, which include the names of professions, positions, management processes, performance, as well as methods and systems related to management. It has been found that the management terminology system includes, first of all, its own subsystems - systems of lexical units that are directly related to management.*

It is established that most complex terms in the field of management belong to subsystems related to human resource management and labour economics. In the course of analyzing the structural and semantic features of English management composite terms, the question arose of studying the criteria by which complex terms and terms-phrases of management terminology are distinguished. The study has revealed that in the English-language management terminology there are both unambiguous and ambiguous composite terms that can belong to one or more subsystems. The analysis of the structural and semantic space of the English-language management terminology has revealed a multi-level organization that includes both highly specialized and integrated terms.

Keywords: *management terminology system, lexical and semantic group, composite term, structural and semantic space, complex phraseological units, management terminology, unambiguity, ambiguity.*

Problem statement and its connection with import antiscientific and practical tasks. Terminology systems, especially in the field of management, are the keys to effective communication, a structured approach to management and the integration of new concepts in various professional fields. Today, the English-language management terminology system is at the intersection of many fields, including economics, law, psychology, technology and marketing. Its dynamism and multilayered nature require constant study, adaptation to modern conditions and systematization. Globalization, the development of new technologies and changes in organizational structures require updating the terminology. In the context of management, this contributes to the emergence of new complex terms that reflect innovative processes, modern management methods and new phenomena in corporate culture. Such terms not only ensure the convenience and accuracy of communication, but also form the conceptual apparatus necessary for analysis and decision-making. The article aims at studying the structural and semantic features of complex terms in the English-language management terminology. In particular, attention is paid to the analysis of complex and composite terms, which provide a more accurate transfer of complex concepts, simplifying professional communication. Their role in the

interaction between different sectoral subsystems is revealed, which allows for a deeper understanding of the impact of terminology on the formation of the logical and conceptual space of management. This work is based on the results of research by contemporary scholars in the field of terminology (K. Zhytnikova, N. Sukhachova, Y. Zatskyi) and complements them by integrating new data on term transformations in various fields, including economics, law, marketing, and technology.

Modern terminological systems are complex: they cover subsystems of different hierarchical levels, between which there is close interaction between them. The English-language management terminology system, which we consider by us as an ordered system of single-word and multi-word terms, functionally aimed on the nomination and interpretation of special terminological concepts that form the logical and conceptual space of the management sphere (Sukhachova, 2014: 22). It has a complex sectoral and stratification structure. The sectoral structure of the English management terminology is characterized by the presence of thematic groups of terms. The stratification structure represents division of thematic groups by hierarchical levels (core and periphery): own subsets and periphery): own subsystems (core terms) and related subsystems (periphery terms). The thematic specialization of management terms is the main criterion for their industry affiliation. In view of this fact, it is relevant to study of lexical and semantic groups of terms in the English management terminology.

Analysis of recent publications on the problem. Scholars have studied various aspects of the English-language terminology of management terminology, namely, the word-formation features of terms (K. Zhytnikova, N. Sukhachova), including innovations (M. Beloziorov, Y. Zatsnyi), pragmatic and discursive (K. Zhytnikova, L. Naumenko), linguistic and cognitive (N. Sukhachova), and typological aspects (N. Krasnopolska). However, the dynamism of this terminology system requires its systematic research.

Analysis of research. Scientists have studied various aspects of the English-language management terminology, namely: word-formation features of terms (K. Zhytnikova, N. Sukhachova), including innovations (M. Beloziorov, Y. Zatsnyi), pragmatic and discursive (K. Zhytnikova, L. Naumenko), linguistic and cognitive (N. Sukhachova) and typological aspects (N. Krasnopolska). However, the dynamism of this terminology system requires its systematic research.

Formulation of research objectives (problem statement). The purpose of the article is to study the lexical and semantic features of the composite terms of the English-language management terminology. This goal necessitates the solution of the following tasks: 1) to study the semantics of compound nouns, adjectives and verbs in the function of management terms; 2) to identify lexical and semantic groups of composite terms of the English management terminology in view of their functional features.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of scientific research is the fundamental provisions of structural and semantic features of English management composite terms, the work of domestic and foreign scientists on studying English-language management terminology.

An outline of the main results and their justification. The term system of management includes, first of all, its own sub-systems - systems of lexical units that are directly related to management, namely: organization management, human resource management and labor economics (probationer - ex, participation of workers in management (participation of personnel in decision-making on management through negotiations; teamwork - e.g., collective (team) method of work, e.g., interaction (actions of team members aimed at communication and coordination with other team members, as opposed to actions aimed at direct performance of work). However, the analysis of English management terms shows that the English-language management terminology conceptually intersects with many special areas of human activity and therefore, in addition to the terms of its own subsystems, it widely uses the terms of other terminologies that form its adjacent subsystems (economics, law, military affairs, politics, finance, trade, psychology, sociology, technology, insurance, marketing, education, stock exchange, computer technology, mass media, agriculture, medicine, demography and sports), i.e. such lexical and semantic groupings that are simultaneously subsystems of several terminologies.

This is explained by the specifics of the development of the science of management itself, which necessitates semantic changes in general scientific terms, changes in the primary meanings of terms, the need for terminologization of common words (use of common vocabulary in certain fields of science and technology), their determinologization (transition of terms into common language) and trans-terminologization (change in the meaning of terms due to the borrowing of terms by one terminology system from another).

The study of the English-language management terminology revealed composite terms, the use of which allows to convey relationships between objects, concepts, processes and features, saving time for specialists. During the formation of composite units, their components can retain their semantics, but in most cases the semantics of a derived lexeme is not the sum of the meanings of its components: as a result of the process of semantic modification, a new lexeme is formed in form and meaning. A compound term is defined as a word consisting of more than two free morphemes, characterized by integrity and revealing a special concept of a certain terminology system. Word compounding is one of the most productive ways of creating terms in the English-language management terminology [6, 169]. This can be explained by the general tendency to increase the number of affixed and compound words in modern English [3, 165].

The use of the modeling method and component analysis helped to identify the word-creative components of compound words and their influence on the lexical

meaning of the composite. For example, compound nouns are divided depending on the type of relationship between their components, which is determined by the order of modification of the constituent parts. The first component of a compound word can modify the second and vice versa. The most common word-formation model of compound nouns in the English-language management terminology is a combination of two nouns, in which one noun base is modified by another (taskforce - task force; project group; target group, workforce - employees of an enterprise or organization). Such compound nouns can express a single concept, for example: workshop - workshop, shop; office (workplace); studio, studio (premises for work at home), card-index - card index; in other complex terms, the first component undergoes the process of adjunctivation, for example: business-manager - commercial director.

The method of word formation analysis helped to establish the role of word formation by analogy in the process of forming new lexical items. "A new lexical unit is created not so much on the basis of an abstract model as on the model of a specific linguistic unit (this unit is a kind of model) by replacing some structural and semantic elements in this unit with others" [3, 181]. Thus, many innovations have arisen to denote different categories of workers by analogy with the phrases blue-collar worker and white-collar worker, for example pink-collar worker - a secretary or other clerical worker, frayed-collar worker - workers with low wages, green-collar worker - an environmental protection worker, open-collar worker - a person who works at home, not in an institution [3, 41].

It should be noted that, depending on the type of stem, compound words are divided into compound words and compound derivatives. In the English-language management term system, along with complex derivatives, there are compound lexical items formed with the help of the highly productive adjectival suffix -ed, which is added to the stem formed from attributive phrases, for example state-controlled – controlled by the state, goal-directed – goal-oriented, state-owned - owned by the state. Such lexical items formed with the suffix-ed, i.e. by derivation, can be considered as suffixed derivational lexical items.

In the course of analyzing the structural and semantic features of English management composite terms, the question arose of studying the criteria by which complex terms and phrase terms of management terminology are distinguished. The structural relationship in terms-phrases and compound terms is manifested in the morphological characteristics of the components, the order of the bases. Typical structural relationships expressed in terms-phrases syntactically, are expressed in complex terms only through the nature and order of the bases. The components of a compound term are morphemes, and the components of phrase terms are sentence members that perform syntactic functions. According to the communicative orientation, the meaning of a phrase conveys the meaning of its components, and in complex terms the meaning of one of the components may be omitted from the

meaning of the whole, for example: fieldwork – field work (outside the office, premises), entry-level – entry-level (referring to the first job or the first experience in a particular field).

The analysis of the studied material has shown the widespread use of complex phraseological terms in the English-language management terminology. The discrepancy between the meanings of the components and the overall meaning of the composite indicates a certain ideological character inherent in some compound terms, for example paper-pusher – an office worker (performing routine work), rainmaker – a valuable employee, white-collar - a white-collar employee. In the English management terminology system, there are unambiguous compound nouns, adjectives and verbs that are clearly correlated with a separate own or related management subsystem, for example card-indexing - management of entering information into a file cabinet, job-centered – management of work-oriented (characteristic of a manager who pays great attention to the work performed by his subordinates, i.e., monitors compliance with and improves technologies, working conditions and quality of goods, clock-watch – e.g., "to look at the clock"). "looking at the clock", unwillingness to work overtime.

Compound nouns, adjectives and verbs with a polysemantic structure are terms that belong to two or more management subsystems at the same time, for example: part-time – 1) e.g. part-time employed, partially unemployed (about a person who works less than the normal – traditionally established and officially recorded - working hours); 2) educated part-time (part-time weekly) (e.g., about a student who combines work and study), entry level – 1) e.g. initial (referring to the first job or the first experience in a particular field); 2) e.g. (affordable for first-time buyers); simplified (light and easy to use, cheap models of equipment); 3) comp. entry-level computers, for beginners, backdate – 1) e.g. to agree that an increase in the amount of wages, especially due to bonus payments, will be transferred to a certain date in the past; 2) e.g. to indicate a past date in a report, document, check.

The identified compound nouns-terms of the English management terminology belong to the following lexical and semantic groups:

1) titles of profession, position: business-manager – managing director, commercial director, director-general – general director;

2) collective job titles: workforce – employees of an enterprise or organization, blackcoat – "white-collar" (employees who are not engaged in physical labor, e.g., clerks and secretaries, engineering and technical staff, managers);

3) names of processes related to managerial activities: wage-cutting - reduction of wages, job-sharing – division of work;

4) names of the type of work: homeworking – work performed at home (a form of labor organization), busywork – unnecessary (unproductive) work;

5) the name of the result of the activity: break-up - termination, interruption (of an activity), burnout – overwork;

6) names of schemes, systems, methods related to management activities: flowchart – a process diagram, a diagram of the sequence of activities, goalsharing – distribution of victories (goals, results) (a remuneration system in which employees are paid bonuses that depend on the actual results of the company's activities; in this case, employees are entitled to a portion of the additional profit that was obtained through the achievement of the goals). Let's consider the semantic features of compound adjectives in the modern English-language management terminology.

The identified compound adjectives of the English management terminology belong to the following lexical and semantic groups:

1) quality, characteristic of a person: goal-directed, employee-centered (a characteristic of a manager who pays great attention to the relationship between employees and their satisfaction with working conditions);

2) characterization of forms and types of control: farmer-controlled – controlled or managed by farmers, control-oriented - focused on control;

3) description of the type or method of labor: deskbound – office work, sedentary (about work with papers), piece-rate – made (about the method of work and remuneration, in which wages are accrued in accordance with the amount of work performed, and not for the time worked);

4) characteristics of systems or types of management: exploitive-authoritative, dictatorial-authoritarian, consultative-democratic;

5) the level of quality of professional activity: low-skill – unskilled, having low qualification (about a worker); not requiring high qualification (about a job).

The identified complex verbs-terms of management belong to the following lexical and semantic groups:

a) activities related to employment: job-hop – to change jobs frequently, job-share – to share work (to occupy one job with another person, working part-time), clock-watch - to look at the clock, try not to overwork;

b) activities related to management: headhunt – "to hunt for heads" (to search for managerial personnel using informal methods, luring employees of other firms by offering them more favorable conditions), headquarter – to have a headquarters.

In practice, this means that effective command of terminology not only facilitates communication, but also increases the level of professional competence of specialists. The use of complex terms allows conveying conceptual connections between objects, processes and properties, which greatly facilitates professional communication. Further research could be directed at:

- analyzing the impact of digitalization on the development of terminology systems;
- study of the processes of adapting innovative terms in educational programmes and the corporate environment;
- comparison of English management terminology with other language systems.

Most of the complex terms in the English-language sphere of management, unlike affixed terms, are unambiguous. This is due to the fact that native speakers, trying to avoid the repetition of wordy syntagma, look for more economical means of expressing specific concepts of a particular field of activity. A compound term is always stronger and clearer than a correlative syntactic formation. Prospects for further research are seen in the study of the functioning of lexical and semantic groups of non-derivatives, affixed and conversion terms of the English-language management terminology.

Conclusions and perspectives of further research. Speaking about structural and semantic space of English-language management terms system we should note that the semantics of compound nouns, adjectives and verbs in the function of management terms is quite diverse. The names of professions, positions, processes related to management activities, names of activity results, names of schemes, systems, methods related to management activities and collective job and social names were the most numerous among the lexical and semantic groups of compound nouns. Among the lexical and semantic groups of complex adjectives, the most numerous are such groups as: quality, personality characteristics, characterization of forms and types of control, characterization of a type or method of work. The vast majority of complex terms in the field of management are lexical units of sub-systems of human resource management and labor economics and labor economics sub-systems.

The study has shown that English management terminology system has the following:

1. A significant proportion of terms are composite formations that reflect the tendency to save linguistic means.

2. The variety of word formation models, such as suffixation, conversion, and analytical structures, provides enrichment of terminology.

3. The use of interdisciplinary terms facilitates the integration of management with other fields of knowledge, such as marketing, economics, psychology.

Thus, terminological systems, being a living organism, not only reflect current trends, but also serve as a tool for their formation, contributing to the harmonious development of professional communication. The analysis of the structural and semantic space of the English-language management terminology revealed a multi-level organization that includes both highly specialized and integrated terms.

References:

1. Англомовна терміносистема менеджменту: етимологічний аспект [Електронний ресурс] / Н. С. Сухачова, В. І. Воскобойник, В. В. Кононенко // Закарпатські філологічні студії. 2024. Вип. 35. С. 121-126.

2. Грицьків А. В. Стратифікаційна та галузева структура терміносистеми (на прикладі англомовної фінансової термінології). *Наукові записки*

Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія : Мовознавство, 2001. Вип. 1. С. 44–48.
3. Зацний Ю.А. Сучасний англомовний світ і збагачення словникового складу. Львів: ПАІС, 2007.226 с.
4. Маслова Т. Б. Типологія наукового дискурсу в сучасній мовознавчій парадигмі. Англістика та американістика. 2013. № 10. С. 39–43.
5. Панченко В. В. Термінологічна лексика у професійному спілкуванні. Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник: в 2 ч. Ч. 2: Серія «Економічні науки». 2014. № 29. С. 77–84.
6. Сухачова Н. С. Структурно-семантичні й лінгвокогнітивні параметри англомовної терміносистеми менеджменту: дис… канд. філол. наук : 10.02.04. Харків, 2014. 172 с.
7. Яблочнікова В. О. Перекладацька адекватність та еквівалентність. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Філологія. 2019. № 38. Том 1. С. 177–179.
8. Oxford Dictionary of Business and Management. Oxford: Oxford University Press. 2006. 4-th ed. 565 p.
9. The New International Webster's Dictionary & Thesaurus of the English Language. Trident Reference Pub, 2023.1200 p.

Світлана Вікторівна КУПРІКОВА
кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри теорії і практики перекладу та іноземних мов,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0002-5877-248X
ksv750704@gmail.com

Вікторія Вікторівна БУШКОВА
кандидат філософських наук,
доцент кафедри теорії і практики перекладу та іноземних мов,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
Черкаси, Україна
https://orcid.org/0009-0007-3466-8710
buskovaviktoria9@gmail.com

Галина Юріївна САВКОВСЬКА
старший викладач

кафедри теорії і практики перекладу та іноземних мов,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
http://orcid.org/0000-0003-1000-5035
tsgu@ukr.net

Олена Леонідівна МЕЛЬНИЧЕНКО
викладач
кафедри теорії і практики перекладу та іноземних мов,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
http://orcid.org/0009-0007-1651-7767
anmel69163@gmail.com

СТРУКТУРНО-СЕМАНТИЧНИЙ ПРОСТІР АНГЛОМОВНОЇ ТЕРМІНОСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. *У статті розглянуто англомовну структурно-семантичну терміносистему менеджменту на прикладі лексико-семантичних груп складних термінів, до яких належать назви професій, посад, управлінських процесів, результатів діяльності, а також методів і систем, пов'язаних із менеджментом. З'ясовано, що терміносистема менеджменту включає, насамперед, власні підсистеми - системи лексичних одиниць, які мають безпосереднє відношення до менеджменту.*

Встановлено, що більшість складних термінів у сфері менеджменту належать до підсистем, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами та економікою праці. У ході аналізу структурно-семантичних особливостей англійських термінів-композитів менеджменту постало питання вивчення критеріїв, за якими розмежовуються складні терміни та терміни-словосполучення управлінської термінології. Дослідження виявило, що в англомовній термінології менеджменту функціонують як однозначні, так і багатозначні композитні терміни, які можуть належати до однієї або кількох підсистем. Аналіз структурно-семантичного простору англомовної термінології менеджменту виявив багаторівневу організацію, яка включає як вузькоспеціалізовані, так і інтегровані терміни.

Ключові слова: *терміносистема менеджменту, лексико-семантична група, композитний термін, структурно-семантичний простір, складні фразеологізми, управлінська термінологія, однозначність, багатозначність.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-015

УДК 658:303.338.2
JEL D21, D83, G14, G34, L19, M21

Лариса Віталіївна ЛАЗОРЕНКО
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
м. Київ, Україна
http://orcid.org/0000-0002-8505-1768
lv108@ukr.net

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Анотація. *В статті розкрито особливості методології розробки стратегій в системі управління. Методологія розробки стратегії управління будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання методології стратегічного управління особливо набуває актуальності для підприємств які функціонують в умовах війни та продовжать свою діяльність в пост воєнний час.*

Наведено основні методи розробки стратегій в систем управління. Одним з основних інструментів формування стратегії, що комплексно оцінює внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг.

У випадку складних ситуацій, які виникають так, що їх неможливо передбачити для формування стратегії підприємства використовуються такі методи: управління шляхом ранжування стратегічних задач; управління в умовах стратегічних несподіванок; стратегічне управління за слабими сигналами. Дані методи належать до групи методів формування стратегій розвитку підприємства в режимі реального масштабу часу.

При формування стратегії широкого застосовування набуває метод розриву. Головним його завданням є визначення невідповідності, або розриву, між цілями підприємства і його можливостями. Метод управління в умовах стратегічних несподіванок. використовують, коли нові проблеми не тільки слабко передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу, тобто вони перетворюються в

стратегічні несподіванки. Наступною моделлю, яка використовується при формування стратегії підприємства є модель Дженерал Електрик.

Формування комплексної методології при розробці різних видів стратегій в системі управління є важливим аспектом наукового дослідження в даній сфері, адже саме комплексний підхід дає можливість оцінити всі переваги й недоліки діяльності підприємств, а також визначити можливі перспективні напрями їх розвитку. Ефективне використання методології формування стратегій в системі управління дає можливість всебічно підійти до оцінки та розв'язання проблемних ситуацій з метою запобігання негативних наслідків.

Ключові слова: *методологія, стратегія, управління, SWOT-аналіз, метод управління в умовах стратегічних несподіванок, метод розриву, модель Дженерал Електрик.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку науки вимагає застосування різноманітних методів дослідження в різних напрямах, галузях та серах. Одним з найбільш важливих питань розвитку діяльності підприємств є удосконалення його стратегічного управління. Методологія розробки стратегії управління будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання методології стратегічного управління особливо набуває актуальності для підприємств які функціонують в умовах війни та продовжать свою діяльність в пост воєнний час.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню та впровадженню методології стратегічного управління діяльності підприємства розглянута в працях таких учених, як: Т. Андрукевич, І. Ансофф, Л. Балабанова, В. Василенко, О. Гуменюк, О. Коновалова, Ю. Тютюнник, В. Сумцов та інші.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтовування методології розробки стратегій в системі управління підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. У ринковій економіці значного поширення набуло поняття моделі як інструменту розробки стратегій.

Одним з основних інструментів формування стратегії, що комплексно оцінює внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг. Тому, для досягення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;

визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

виявлення сильних сторін підприємства й порівняння їх з ринковими можливостями;

визначення слабких сторін підприємства та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів [1, с. 283].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, потрібних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [2, с. 34].

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За її допомогою можна встановити взаємозв’язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв’язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути

об’єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даного підприємства. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині підприємства мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до діяльності підприємства. Вони можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати о підприємство до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і загроз, слід використовувати результати раніше проведених досліджень.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витрачати невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно знати є: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до оточення, що постійно змінюється [3].

У випадку складних ситуацій, які виникають так, що їх неможливо передбачити для формування стратегії підприємства використовуються такі методи: управління шляхом ранжування стратегічних задач; управління в умовах стратегічних несподіванок; стратегічне управління за слабими сигналами. Ці методи належать до групи методів формування стратегій розвитку підприємства в режимі реального масштабу часу.

Метод управління шляхом ранжування стратегічних задач орієнтований на формування стратегії в реальному масштабі за умов, коли у діяльності підприємства здійснюється категоризація задач за ступенем терміновості та важливості, а задачі, які мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень. Цей метод формування стратегії ґрунтується на принципі своєчасних рішень, при якому розв’язання стратегічних задач здійснюють безперервно протягом всього року планування із щомісячним переглядом і корекцією переліку стратегічних задач. Здійсненню таких дій передує неперервне спостереження за появою екстрених проблем як на підприємстві, так і за його межами. Реалізація проццеу

формування стратегії підприємством за допомогою цього методу передбачає виконання таких умов і кроків [4, с. 142]:

постійний моніторинг за всіма тенденціями, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

доповідь керівництву підприємства про результати аналізу тенденцій зовнішнього середовища та оцінки терміновості рішень;

поділ виникаючих ситуаційних задач на чотири категорії: найтерміновіші, що потребують негайного вирішення; важливі середньотермінові задачі, які можуть бути розв'язані в межах планового періоду (місяць, квартал, рік); важливі, але нетермінові задачі, які потребують постійного контролю; хибні, які несуть з собою фальшиву тривогу і не потребують розгляду;

передача термінових задач для вивчення та прийняття рішень;

контроль за прийняттям рішень керівництвом підприємства шляхом аналізу можливих стратегічних і тактичних наслідків;

безперервний перегляд та оновлення списку проблем за їх пріоритетністю;

формування стратегії на основі отриманих результатів

Цей метод формування стратегії є найпростішим і демонструє потребу визначення мети та завдань як вихідного його етапу.

Метод управління в умовах стратегічних несподіванок. використовують, коли нові проблеми не тільки слабко передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу, тобто вони перетворюються в стратегічні несподіванки.

Основною метою, яка ставиться перед методом управління в умовах стратегічних несподіванок, є забезпечення стратегічної гнучкості. Цей метод є основою при формування стратегії антикризового управління підприємства.

Розкритий метод формування стратегії може використовуватися на підприємствах зв'язку, тому що для них є характерною поява нових проблем, які важко передбачити і це часто пов'язано із технічною складовою їх діяльності.

При формування стратегії широкого застосовування набуває метод розриву**.** Головним його завданням є визначення невідповідності, або розриву, між цілями підприємства і його можливостями. Якщо такий розрив існує, то доцільно встановити, як його заповнити [5, с. 119].

Метод розриву може використовуватися:

- для з'ясування реальних показників підприємства, з погляду ситуаційного аналізу поточного і передбачуваного майбутнього стану середовища;

- для визначення конкретних показників стратегічного плану, які відповідають основним цілям підприємства;

- для встановлення відхилень показників реального положення підприємства від показників стратегічного плану;

- для розробки спеціальних програм в цілях заповнення розриву (зростання продуктивності праці, поліпшення організації виробництва і т.п.).

Даний метод широко застосовується в зарубіжній практиці під назвою «Аналіз G.A.P.», передбачає організаційне настання розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю і цілком може застосовуватися на вітчизняних підприємствах.

Наступною моделлю, яка використовується при формуванні стратегії підприємства є модель Дженерал Електрик / МакКензі.

У центрі уваги моделі Дженерал Електрик/ МакКензі перебуває майбутній прибуток чи майбутня віддача капіталовкладень, що можуть бути отримані підприємствоми. Іншими словами, основний наголос зроблено на те, щоб проаналізувати, як на прибуток можуть впливати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в короткотерміновій перспективі.

Таким чином, усі розглянуті види бізнесу підприємства ранжуються як кандидати щодо одержання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того щоб окремий вид бізнесу "виграв" гарні інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажів, прибуток і капіталовіддача (тобто виключно кількісні параметри), але й інші різноманітні чинники, як, наприклад, мінливість частки ринку і технології, лояльність персоналу, рівень конкуренції, суспільна потреба (тобто параметри, що досить важко виражаються кількісно) [6, с. 219].

Висновки. Формування комплексної методології при розробці різних видів стратегій в системі управління є важливим аспектом наукового дослідження в даній сфері, адже саме комплексний підхід дає можливість оцінити всі переваги й недоліки діяльності підприємств, а також визначити можливі перспективні напрями їх розвитку.

Ефективне використання методології формування стратегій в системі управління дає можливість всебічно підійти до оцінки та розв’язання проблемних ситуацій з метою запобігання негативних наслідків.

Список використаної літератури:

1. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 281-285.

2. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник за ред. Л.В. Балабанової. Київ: Знання, 2005. 301 с.

3. Коновалова О., Андрушакевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.nauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

5. Тютюнник Ю.М. Аналіз стратегічного «розриву» як нормативний метод стратегічного аналізу. *Збірник доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Стан та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 14 лютого 2012 р.)*. Полтава: ПДАА, 2012. С.119-120.

6. Сумцов В.Г. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: навчальний посібник. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. 448 с.

Larysa LAZORENKO
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management,
Marketing and Public Administration,
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing,
Kyiv, Ukraine
http://orcid.org/0000-0002-8505-1768
lv108@ukr.net

METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. *The article discloses the features of the methodology for development strategies in the management system. The methodology for development a management strategy for any enterprise is an integral condition for its successful functioning in the domestic and foreign markets. The issue of strategic management methodology is especially relevant for enterprises that operate in wartime conditions and will continue their activities in post-war times. The main methods of developing strategies in management systems are presented. SWOT analysis is one of the main tools for forming a strategy that comprehensively evaluates internal and external factors that affect the development of the enterprise.*

The main purpose of conducting a SWOT analysis is to obtain reliable data on the capabilities of the enterprise and the threats of its promotion in the market of goods and services. In the case of complex situations that arise in such a way that they cannot be foreseen, the following methods are used to form the company's strategy: management by ranking strategic tasks; management in the face of strategic surprises; strategic

management of weak signals. These methods belong to the group of methods for the formation of enterprise development strategies in real time.

When forming a strategy, the rupture method is widely used. Its main task is to determine the discrepancy, or gap, between the goals of the enterprise and its capabilities. A method of management in the face of strategic surprises. They are used when new problems are not only poorly predicted and develop very quickly, but also arise almost suddenly, without having the expected forecast, that is, they turn into strategic surprises. The next model used in the formation of the company's strategy is the General Electric model.

The formation of a comprehensive methodology in the development of various types of strategies in the management system is an important aspect of scientific research in this area, because it is an integrated approach that makes it possible to assess all the advantages and disadvantages of enterprises, as well as to determine possible promising directions for their development.

Effective use of the methodology for the formation of strategies in the management system makes it possible to comprehensively approach the assessment and solution of problem situations in order to prevent negative consequences.

Keywords: *methodology, strategy, management, SWOT analysis, method of management in the face of strategic surprises, rupture method, General Electric model.*

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-016

УДК 65.012.32:631.1
JEL L10, Q13, Q16, Q56

Юрій Миколайович БІЛОШАПКА
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник
відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва,
Національна академія аграрних наук України,
м. Харків, Україна
http://orcid.org/0009-0006-3790-1963
fine9999@ukr.net

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню аспектів конкурентних стратегій агропідприємства. Метою статті є аналіз та узагальнення наявного теоретико-методичного забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства та розробка практичних рекомендації для аграрних підприємств щодо розробки ефективних конкурентних стратегій, що враховують специфіку їх функціонування.*

В дослідженні представлено теоретичні основи формування конкурентної стратегії, зокрема розглянуто концепції таких вчених, як Ансофф І., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А., які акцентують увагу на важливості чіткого визначення конкурентної позиції, створенні унікальних переваг та довгостроковій перспективі розвитку підприємства.

В дослідженні обґрунтовано важливість адаптації стратегії до специфіки аграрного бізнесу, де значну роль відіграють зовнішні фактори, такі як сезонність, зміни клімату, технологічні інновації, а також внутрішні можливості підприємства. Наведено аналіз факторів, що впливають на конкурентні стратегії агропідприємств, зокрема, природно-кліматичні умови, економія на масштабах, диверсифікація виробництва, інноваційні технології,

автоматизація процесів, екологічні стандарти та сталий розвиток. Виявлено, що агропідприємства, які успішно інтегрують ці елементи в свою стратегію, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Дослідження дозволило виявити, що для забезпечення довгострокового успіху агропідприємства необхідно не лише орієнтуватися на інновації та високі стандарти якості, але й активно використовувати можливості державної підтримки, удосконалювати логістичні процеси та враховувати екологічні та соціальні аспекти. Зокрема, важливою складовою стратегії є розвиток бренду, який асоціюється з якісною та екологічно чистою продукцією, що дозволяє агропідприємствам створювати стійку конкурентну позицію на ринку.

Розробка конкурентної стратегії для агропідприємств повинна включати комплексний підхід, орієнтуючись на внутрішні та зовнішні чинники, що визначають ефективність їх діяльності. На основі проведеного аналізу запропоновано ряд рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності агропідприємств, серед яких: впровадження диверсифікації виробництва, автоматизація та інвестиції в адаптацію до змін клімату, розробка систем управління якістю та брендинг, оптимізація витрат, вдосконалення логістики та залучення державної підтримки.

Ключові слова: *конкурентна стратегія, агропідприємств, суб'єкти агробізнесу, конкурентна стратегія агропідприємства, сезонність виробництва, диверсифікація.*

Постановка проблеми. Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, глобалізації, кліматичних ризиків та зростання вимог до якості продукції й екологічної відповідальності. Підприємства аграрної сфери вимушені адаптуватися до перерахованих викликів, що ускладнюється їх залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, високою вартістю ресурсів та необхідністю державної підтримки. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності стає можливим лише завдяки ефективному формуванню та реалізації конкурентних стратегій.

Особливості агробізнесу обмежують застосування традиційних підходів до стратегічного управління, що призводить до втрати конкурентних позицій і зниження ефективності діяльності. Водночас сучасні тенденції, зокрема впровадження принципів сталого розвитку, цифровізації та циркулярної економіки, відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Формування конкурентних стратегій для підприємств агробізнесу є не лише інструментом підвищення їх

успіху на ринку, але й ключовим чинником забезпечення стабільності продовольчого забезпечення країни, розвитку сільських територій і національної економіки загалом. У зв'язку з цим постає необхідність обґрунтування та розробки методичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій з урахуванням специфіки аграрного сектору, що визначає актуальність і практичну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень та методичних засад щодо формування конкурентних стратегій підприємств зробил провідні вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: Ансоф І. [1], Гайдей О.В. [7], Гриценяк С. [15], Дидяк В. [10], Донських А. С. [13], Дуброва О.С. [6], Дуляба Н. [15], Іванов Ю.Б. [5], Кадирус І. Г. [13], Ляшенко О. [10], Масюк Ю.В. [14], Павлюк Т.І. [7], Портер М. Е. [2, 3], Сітковська А.О. [11], Терещенко В. А. [13] та інші. Незважаючи на широке висвітлення засад формування конкурентних стратегій, деякі аспекти не досліджені в повній мірі, зокрема питання формування конкурентних стратегій агропідприємств. В наявній літературі не представлено рекомендацій, які б дозволили агропідприємствам формувати ефективні конкурентні стратегії, враховуючи специфіку їх функціонування.

Постановка мети. Актуальність тематики дослідження та наявність невисвітлених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету статті, а саме – аналіз та узагальнення наявного теоретико-методичного забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства та розробка практичних рекомендації для аграрних підприємств щодо розробки ефективних конкурентних стратегій, що враховують специфіку їх функціонування.

Виклад основних результатів дослідження. Розробка конкурентної стратегії є фундаментальним етапом, який визначає напрями розвитку підприємства, його здатність протистояти викликам ринку та досягати стратегічних цілей. Конкурентна стратегія виступає основою для формування унікальних переваг, що дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів, залучати споживачів і забезпечувати стійкий фінансовий результат.

Ансофф І. зазначає, що конкурентна стратегія є ключовим інструментом забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах сучасного динамічного та конкурентного ринку. Її сутність полягає у визначенні стратегічної зони господарювання, що концентрує зусилля підприємства на досягненні конкурентних переваг у чітко окресленій сфері бізнесу [1]. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати ресурси, але й адаптувати управлінські дії до специфічних умов, характерних для обраного сегмента ринку. Конкурентна стратегія

спрямована на досягнення синергії між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами ринку, що забезпечує здатність організації ефективно функціонувати навіть за умов високої невизначеності. Гнучкість у визначенні стратегічних цілей, здатність ідентифікувати ключові фактори успіху та враховувати особливості конкурентного середовища дозволяють підприємству зміцнювати свої позиції у вибраній стратегічній зоні господарювання. Таким чином, підхід вченого підкреслює важливість зосередження на конкретних напрямках діяльності та адаптації до специфічних умов ринку.

Відомий дослідник Портер М. в своїх дослідженнях підкреслює, що конкурентна стратегія є фундаментальним інструментом для досягнення стабільної та вигідної позиції на ринку, яка дозволяє організації протистояти тиску сил, що формують конкуренцію в галузі. Підхід вченого акцентує увагу на стратегічній важливості аналізу та управління динамікою конкурентних сил, зокрема, впливу споживачів і постачальників, загрози появи замінників, нових конкурентів та інтенсивності суперництва між існуючими учасниками ринку. Концепція Портера М. також підкреслює важливість вибору чіткого і послідовного стратегічного підходу, такого як лідерство за витратами, диференціація або фокусування, що сприяє закріпленню позицій компанії на ринку. Кожна з цих стратегій вимагає ретельного аналізу умов ринку, потреб клієнтів та ключових компетенцій організації [2, 3].

Концепція конкурентних стратегій, запропонована Томпсоном А. та Стріклендом А., підкреслює важливість системного підходу до управління підприємством, заснованого на глибокому розумінні ринкових умов і прагненні до стійкого розвитку. Вчені виділяють ключові аспекти конкурентної стратегії [4]:

чітке визначення конкурентної позиції, створення унікальних конкурентних переваг та фокус на довгострокову перспективу, зазначене передбачає зосередження уваги на сферах або сегментах ринку, де підприємство має найбільший потенціал для успіху, забезпечуючи оптимальне використання його ресурсів та можливостей;

створення унікальних конкурентних переваг полягає у впровадженні таких елементів, як низькі витрати, висока якість продукції, інноваційні технології, диференціація послуг чи розвиток сильного бренду, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів;

фокус на довгострокову перспективу спрямований на розробку рішень, які забезпечують стабільність і стійкість підприємства, дозволяючи йому успішно функціонувати в умовах постійної конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Вітчизняні автори у більшості визначають конкурентну стратегію комплексом дій та планів, що спрямовані на досягнення та утримання вигідної позиції на ринку в умовах конкурентної боротьби. Зокрема, Іванов Ю. [5] підкреслює важливість ретельно розробленої програми заходів для адаптації організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що є ключовим для її стабільного розвитку. Дуброва О. [6] акцентує увагу на необхідності впровадження наступальних або оборонних дій для подолання п'яти конкурентних сил, що забезпечує ефективне управління конкурентними ризиками.

Павлюк Т. та Гайдей О. [7] додають, що конкурентна стратегія повинна бути узагальненою моделлю дій і сукупністю правил для прийняття рішень, що підтримують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Ступак І. [8] визначає її як план, який орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг, здатний швидко адаптуватися до змін. Чумак О., Соловйова О., Петровський О. [9] акцентують увагу на динамічності конкурентної стратегії, яка є безперервним процесом, здатним нейтралізувати вплив конкурентних сил та забезпечувати стійку конкурентну позицію підприємства.

Таким чином, усі автори підкреслюють необхідність стратегічного підходу до управління підприємством, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, з метою досягнення та утримання конкурентних переваг. Конкурентна стратегія є не тільки планом дій, але й постійно вдосконалюваною моделлю, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати свій довгостроковий успіх.

Конкурентні стратегії агропідприємств мають свої особливості, що зумовлені специфікою аграрного сектора, умовами виробництва, сезонністю, природними факторами та високою залежністю від економічних і соціальних чинників. Недостатнє врахування цих особливостей призводить до зниження ефективності діяльності підприємств і втрати їх конкурентних позицій. Дослідження джерел літератури [10-18] дозволило виділити фактори, що впливають на конкурентні стратегії суб'єктів агробізнесу (рис. 1).

Конкурентні стратегії агропідприємств мають кілька важливих особливостей, що обумовлені специфікою аграрного сектора, природними факторами, сезонністю та високою залежністю від економічних і соціальних умов.

Рис. 1. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії агропідприємства

Джерело: складено автором за [10-18].

Однією з ключових характеристик є вплив природно-кліматичних умов на виробництво. Сезонність і зміни клімату можуть значно впливати на обсяги виробництва, що змушує агропідприємства розробляти стратегії, які включають диверсифікацію посівних культур, впровадження інноваційних технологій та адаптацію до змін клімату. Крім того, технологічні інновації та автоматизація відіграють важливу роль у конкурентних стратегіях, оскільки використання новітніх технологій дозволяє знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність та якість продукції.

Економія на масштабах також є важливим аспектом для агропідприємств, оскільки великі компанії можуть значно знижувати витрати завдяки більшим обсягам виробництва та більш ефективному використанню ресурсів. Водночас, багато агропідприємств застосовують стратегію диверсифікації виробництва, випускаючи продукцію з високою доданою вартістю, таку як органічна продукція чи продукти переробки, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з сезонністю та коливаннями цін на окремі види сільськогосподарської продукції.

Успішна конкурентна стратегія агропідприємств також включає ефективний маркетинг та брендинг. Розвиток бренду дозволяє аграрним

компаніям позиціонувати свою продукцію як більш якісну, екологічно чисту чи органічну, що дає їм конкурентну перевагу на ринку. Окрім цього, агропідприємства все більше орієнтуються на екологічні стандарти та сталий розвиток, що стає важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності. Застосування органічних методів землеробства, збереження природних ресурсів і мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище допомагають підприємствам не тільки задовольняти вимоги споживачів, але й покращувати свою репутацію.

Конкурентні стратегії агропідприємств також повинні враховувати роль державної підтримки, оскільки аграрний сектор часто має доступ до субсидій та інших форм допомоги від держави. Це дає підприємствам змогу знижувати витрати на модернізацію виробництва та підвищувати ефективність. Важливою складовою стратегій є також вдосконалення логістичних процесів, оскільки агропідприємства часто мають справу з великою кількістю сировини, яка потребує значних витрат на транспортування і зберігання. Оптимізація логістики, використання сучасних складських технологій дозволяє зменшити витрати і збільшити ефективність бізнесу.

Загалом, конкурентні стратегії агропідприємств повинні бути гнучкими і адаптованими до особливостей аграрного сектора, з урахуванням природних, економічних і соціальних факторів. Вони мають забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги, допомогти зберігати стабільність на ринку та ефективно реагувати на зміни в умовах аграрної економіки.

Ґрунтуюсь на вищевикладеному аналізі теоретичних засад формування конкурентної стратегії та дослідженні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища агропідприємства доцільно запропонувати низку рекомендації, які допоможуть підприємству зайняти вигідну позицію на ринку та забезпечити свою стабільність і розвиток:

проведення глибокого аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства дозволить виявити можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони компанії;

впровадження диверсифікації виробництва, оскільки сезонність аграрного виробництва може призводити до коливань обсягів і прибутковості. Вона включає вирощування різних культур або виробництво продукції з високою доданою вартістю, зокрема, органічної продукції або продукції, що проходить переробку. Диверсифікація знижує ризики, пов’язані зі змінами в попиті та коливаннями цін;

впровадження новітніх технологій, автоматизації виробничих процесів та точного землеробства дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати якість продукції;

інвестиції в адаптацію до змін клімату, оскільки аграрний сектор сильно залежить від природно-кліматичних умов важливо використовуючи інноваційні методи, які дозволяють мінімізувати негативний вплив погодних умов;

розробка систем управління якістю та відповідності міжнародним стандартам, що дозволить займати стійку позицію на ринку;

розвиток брендингу та маркетингу для створення впізнаваного бренду, що асоціюється з якісною та екологічно чистою продукцією, це покращить імідж підприємства та дозволить підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках;

оптимізація витрат за рахунок ефективного використання ресурсів, вдосконалення виробничих процесів та логістики, це дозволить зберегти рентабельність за умова мінливих ринкових обставин;

управління поставками та ефективна логістика сприятимуть зниженню витрат на транспортування та зберігання продукції та забезпечать своєчасність поставок;

залучення державної підтримки, що включає субсидії, пільгові кредити та інші фінансові стимули, це дозволяє знижувати витрати на модернізацію виробництва та інвестиції в нові проекти;

врахування екологічних та соціальних аспектів, оскільки сучасні тенденції ринку вимагають дотримання принципів сталого розвитку та екологічних стандартів, отже агропідприємствам слід орієнтуватися на залучення екологічно чистих технологій, збереження природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище;

впровадження соціальної відповідальності, оскільки агропідприємства повинні орієнтуватися на підтримку місцевих громад, створення робочих місць та покращення умов праці, це допоможе побудувати довгострокові відносини з партнерами та державними органами, а також зміцнити репутацію агропідприємства на ринку.

Отже, конкурентна стратегія агропідприємства повинна бути комплексною та адаптивною, враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність його діяльності. Формування конкурентної стратегії, орієнтованої на інновації, сталий розвиток, високі стандарти якості та ефективне управління ресурсами, дозволить агропідприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання на ринку.

Висновки. Формування конкурентної стратегії агропідприємства впливає на його здатність ефективно функціонувати в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Врахування специфіки аграрного сектора, таких як сезонність, природно-кліматичні умови, а також економічні та соціальні чинники, є необхідним для формування стійкої конкурентної позиції. Важливими аспектами конкурентної стратегії є диверсифікація виробництва, впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів, а також

розвиток брендингу та адаптація до змін клімату. Крім того, ефективне управління ресурсами, оптимізація логістики та залучення державної підтримки сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Врахування екологічних стандартів та соціальної відповідальності також стає важливим фактором успіху, що дозволяє агропідприємствам не лише досягти високих економічних результатів, але й забезпечити стабільність та сталий розвиток на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980. 396 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster. 2008. 592 p.
4. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 1088 p.
5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
6. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 8 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ index.php?Operation =1&iid= 332.
7. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *«Young Scientist»*. 2016. № 12. с.821
8. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 249–254.
9. Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. № 3(89). с 78.
10. Дидяк В., Ляшенко О. Формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2016. № 2. P. 85-94. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.08.
11. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 3. С. 131-134.
12. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. *Маркетингові технології підпри-ємств в сучасному науково-технічному середовищі – 2016.* Х: Регіональна науково-практична конференція молодих

вчених та студентів (26 квітня 2016 року, м. Тернопіль). Т. :ТНТУ, 2016. С. 186-187.

13. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: https://economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf.

14. Масюк Ю.В Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 506-510. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-77

15. Дуляба Н., Гриценяк С. Передумови стратегічного управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. №7. DOI:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-11.

16. Чайка Т. Роль логістики в організації процесу реалізації на сільськогосподарських підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2015. С. 330-339.

17. Сас Л.С., Каліцун Л.С. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. *The actual problems of regional economy development.* 2023. № 1. С. 212-218. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.212-218.

18. Андрушкевич Н., Телепенько О., Тараненко А. Особливості формування і аналізу економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво і торгівля.* 2024. Вип. 42. С. 5-11. DOI:https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-01.

Yurii BILOSHAPKA
Candidate of Economic Sciences,
Senior Researcher of the Department of Economics,
Management and Innovation Transfer in Animal Husbandry,
Livestock Farming Istitute of the
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine
http://orcid.org/0009-0006-3790-1963
fine9999@ukr.net

THE FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES FOR ENTERPRISES AND THEIR FEATURES IN AGRIBUSINESS

Abstract. *This article is dedicated to exploring the aspects of competitive strategies for agricultural enterprises. The aim of the article is to analyze and summarize the existing theoretical and methodological framework for the formation of competitive strategies for enterprises and to develop practical recommendations for*

agricultural enterprises on creating effective competitive strategies that take into account the specifics of their operation.

The study presents the theoretical foundations of competitive strategy formation, focusing on the concepts of scholars such as Ansoff I., Porter M., Thompson A., Strickland A., who emphasize the importance of clearly defining the competitive position, creating unique advantages, and the long-term perspective of enterprise development.

The research substantiates the importance of adapting strategies to the specifics of agribusiness, where external factors such as seasonality, climate change, technological innovations, and internal capabilities of the enterprise play a significant role. The study analyzes factors influencing the competitive strategies of agricultural enterprises, including natural-climatic conditions, economies of scale, production diversification, innovative technologies, process automation, ecological standards, and sustainable development. It is found that agricultural enterprises successfully integrating these elements into their strategies can significantly increase their competitiveness and market stability.

The study reveals that to ensure the long-term success of an agricultural enterprise, it is necessary not only to focus on innovations and high-quality standards but also to actively utilize government support opportunities, improve logistics processes, and consider ecological and social aspects. In particular, an essential component of the strategy is brand development, associated with high-quality and environmentally friendly products, which allows agricultural enterprises to create a sustainable competitive position in the market.

The development of a competitive strategy for agricultural enterprises should include a comprehensive approach, focusing on internal and external factors that determine the effectiveness of their activities. Based on the analysis, a number of recommendations are provided to increase the competitiveness of agricultural enterprises, including: implementing production diversification, automation, investment in climate adaptation, developing quality management systems and branding, cost optimization, improving logistics, and attracting government support.

Keywords: *competitive strategy, agricultural enterprise, agribusiness entities, competitive strategy of agricultural enterprise, seasonality of production, diversification.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-017

УДК 65.011:33
JEL L81, L86, M15, O33

Тетяна Анатоліївна ВЛАСЕНКО
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-9515-2423
t.vlasenko@hneu.net

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РІЗНІ ТИПИ ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню впливу цифрової трансформації на різні типи електронній комерції. Проаналізовано засади функціонування різних типів електронної комерції, зокрема B2B, B2C, C2C, C2B, B2A, C2A, A2C, M-commerce, S-commerce та E2E, кожен з яких має свої унікальні характеристики і функції в цифровому середовищі. Виявлено, що ці моделі взаємодії бізнесу, споживачів та держави стимулюють інновації, забезпечують зручність і доступність торгових операцій, а також створюють нові можливості для розвитку цифрової економіки.*

Виявлено, що у B2B-комерції цифрові технології, зокрема ERP-системи, платформи електронних закупівель та CRM-системи, забезпечують інтеграцію і автоматизацію бізнес-процесів, що сприяє зниженню витрат, пришвидшенню угод і покращенню взаємодії між підприємствами. У B2C-комерції цифрова трансформація зосереджена на створенні зручних і функціональних онлайн-магазинів з інтегрованими платіжними системами, використанні платформ для таргетованої реклами та автоматизації контенту через системи управління. Тип C2C отримав розвиток завдяки використанню онлайн-платформ, що забезпечують безпечний обмін товарами та послугами між споживачами. Платформи, такі як OLX та eBay, інтегрують інструменти для захисту угод та використовують технології блокчейн для забезпечення прозорості і безпеки. C2B також розвивається при впровадженні фріланс-платформ, які надають споживачам можливість безпосередньо пропонувати свої послуги бізнесу. B2G та G2C змінюються завдяки цифровим рішенням, платформи для електронних закупівель, а також системи електронного врядування, такі як Дія, роблять державні послуги доступнішими і зручнішими.

У мобільній комерції M-commerce цифрові технології дають змогу здійснювати покупки через мобільні пристрої, використовуючи мобільні додатки та платіжні системи, що забезпечує зручність для користувачів в будь-який час і з будь-якого місця. У соціальній комерції S-commerce цифрова трансформація дозволяє брендам безпосередньо взаємодіяти з цільовою аудиторією через соціальні мережі, використовуючи таргетовану рекламу і аналітичні інструменти для оптимізації маркетингових кампаній. E2E розвивається при автоматизації та використанні біржових платформ, алгоритмів машинного навчання та технологій автоматизації угод, що значно підвищує ефективність таких процесів.

Ключові слова: *електронна комерція, типи електронної комерції, цифрова трансформація, цифровізація, онлайн платформи, автоматизація бізнес-процесів.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація суттєво змінює традиційні бізнес-моделі, створюючи нові можливості та виклики для підприємств електронної комерції. Різноманітні типи електронної комерції, мають свої унікальні характеристики та функціональні особливості. Однак, кожен із цих типів по-різному реагує на вплив технологічних змін, таких як автоматизація процесів, інтеграція штучного інтелекту, розширення використання мобільних платформ та соціальних мереж. Незважаючи на значні переваги, що супроводжують цифрову трансформацію, такі як підвищення ефективності, доступності та взаємодії з клієнтами, виникають певні проблеми, включаючи необхідність адаптації до нових технологій, забезпечення кібербезпеки, складність управління великими обсягами даних та підтримки високого рівня конкуренції. Ключовою проблемою є необхідність дослідження впливу цифрової трансформації на різні типи електронної комерції з урахуванням їх специфіки, для формування адаптивних стратегій розвитку, що сприятимуть підвищенню ефективності бізнесу та задоволенню потреб сучасних споживачів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок в розвиток теоретико-методичних положень функціонування електронної комерції зробили такі провідні вчені як: Бортнікова М. [7], Гачко Б. [7], Голюк В. Я. [1], Гончар В. [7], Дергачова В. В. [1], Кириченко Н.В. [5], Колешня Я. О. [1], Лисак О. І. [3], Лобода О.М. [5], Лукачина С.С. [4], Лук'яненко Н. Е. [3], Малиновська Ю. [7], Планкет Дж.В. [2], Спіченко С. [7], Стежко Н. В. [8], Стендер С. В. [3], Шевчук О. І. [8] та інші. В свої працях дослідники проаналізували сутність поняття електронної комерції, основні типи та моделі, які присутні у вітчизняному та

закордонному середовищі, сучасні тенденції розвитку та основні виклики з якими стикаються підприємства електронної комерції.

Незважаючи на широке висвітлення засад функціонування електронної комерції, недостатньо обґрунтованими залишаються напрями впливу цифрової трансформації на різні типи та моделі електронної комерції, зокрема не представлено чітко прописаного цифрового інструментарію, який впроваджується при різних типах е-комерції.

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації на різні типи електронної комерції та аналіз цифрових інструментів притаманних кожному з них.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток електронної комерції є визначальним елементом сучасної цифрової епохи, який активно впливає на трансформацію глобального бізнес-середовища. Її динамічне зростання і різноманітність форм забезпечують суттєвий вплив на поведінку споживачів, стимулюють інновації, змінюють підходи до ведення підприємницької діяльності та формують нові моделі ринкових відносин. Електронна комерція стала ключовим інструментом економічного розвитку, сприяючи підвищенню ефективності, доступності товарів і послуг, а також формуванню нових можливостей для підприємств різного масштабу.

Електронна комерція, як зазначають Дергачова В. В., Колешня Я. О. та Голюк В. Я., є сучасною формою економічної діяльності, що охоплює купівлю та продаж товарів і послуг через Інтернет із використанням електронних платформ, таких як вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі. Вчені переконані, що така форма комерції не лише змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, але й створює нові можливості для підприємств і споживачів, забезпечуючи зручність, доступність і глобальний масштаб операцій. Інтенсивний розвиток електронної комерції свідчить про її важливу роль у трансформації бізнес-моделей і сприяє формуванню інноваційного середовища, що є визначальним для сучасної економіки [1].

Відомий дослідник Планкет Дж. В. зазначає, що електронна комерція є сучасною формою торговельних відносин, що реалізується через електронні засоби зв’язку, точніше через Інтернет. Вона охоплює всі етапи онлайн-бізнесу: від створення веб-сайтів та онлайн-магазинів до обробки замовлень, проведення платежів і організації доставки товарів. Е-комерції надає підприємствам і споживачам можливість здійснювати торговельні операції у цифровому форматі, що значно підвищує ефективність і зручність процесів [2].

Дослідниці Стендер С. В., Лисак О. І. та Лук'яненко Н. Е. в праці «Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку» ґрунтовно дослідили існуючі типи електронної комерції та прийшли до висновку, що вони виявляють різні аспекти та структури бізнес-взаємодій у цифровому середовищі [3]:

B2B (бізнес-бізнес) - тип електронної комерції, що охоплює всі транзакції між підприємствами, де товари або послуги продаються бізнесом іншим бізнесам. Основними характеристиками є високий обсяг замовлень, персоналізовані умови угод, триваліші контракти та більш складні операції. Такі угоди часто автоматизовані за допомогою спеціалізованих платформ. B2B орієнтований на оптові поставки, довгострокові контракти та передбачає високий рівень взаємної довіри між сторонами;

B2C (бізнес-споживач) – тип електронної комерції, що орієнтований на продаж товарів або послуг безпосередньо кінцевим споживачам через інтернет. B2C є найпоширенішим у сфері роздрібної торгівлі. Його ключові особливості включають високий рівень персоналізації пропозицій, простий і швидкий процес покупки, контроль продавцем усіх етапів продажу (включаючи оплату, доставку, маркетинг) і активну взаємодію через соціальні мережі та інші канали;

C2C (споживач-споживач) – тип комерції, що охоплює транзакції між споживачами, де товари або послуги продаються або обмінюються безпосередньо, без участі підприємств. Основними характеристиками є використання платформ для продажу, таких як аукціони або онлайн-майданчики. Часто це бувші у використанні товари або індивідуально виготовлені вироби. Споживачі виступають як продавцями, так і покупцями, а платформи забезпечують механізми для безпечних транзакцій;

C2B (споживач-бізнес) – тип комерції, де споживачі пропонують свої товари або послуги підприємствам. Основною особливістю є використання краудсорсингових платформ, де споживачі пропонують контент, ідеї або послуги, які можуть бути використані бізнесом. C2B широко використовується в проектах на основі фрілансу або індивідуальних послуг, таких як розробка контенту чи дизайну;

B2A (бізнес-адміністрація) – тип комерції, що передбачає онлайн-транзакції між бізнесом і органами державної влади. Він включає процеси автоматизації взаємодії бізнесу з урядом, такі як оплата податків, фіскальні звіти або отримання дозволів. Для цього часто використовуються спеціалізовані платформи, що сприяють ефективності адміністративних процесів;

C2A (споживач-адміністрація) – тип комерції, при якій транзакції здійснюються між приватними особами та державними органами. Цей тип включає використання платформ для онлайн-оплати штрафів, податків, подачі заяв на соціальні виплати тощо. Він спрощує доступ громадян до державних послуг, забезпечуючи зручність і доступність.

Перераховані види електронної комерції є найрозповсюдженішими, однак варто також розглядати такі види е-комерції як [4-6]:

A2C (адміністрація-споживач) – тип електронної комерції, що передбачає надання державних послуг громадянам через електронні платформи. До таких

послуг належать сплата податків, отримання офіційних довідок, консультації та подання заяв. Основними характеристиками є спрощення доступу до адміністративних послуг, автоматизація обробки даних і використання платформ електронного врядування, що значно підвищує ефективність та зручність для громадян;

M-commerce (мобільна комерція) – вид електронної комерції, що охоплює всі типи операцій, що здійснюються через мобільні пристрої. Завдяки поширенню смартфонів та мобільних додатків, мобільна комерція набуває дедалі більшої популярності. Основні особливості включають зручність і швидкість доступу до платформ, використання геолокації та push-сповіщень для взаємодії зі споживачами, а також широке застосування QR-кодів і безконтактних платежів, що забезпечує користувачам максимально комфортний досвід.

S-commerce (соціальна комерція) – тип комерції, що ґрунтується на використанні соціальних мереж для продажу товарів і послуг. Завдяки великим аудиторіям Facebook, Instagram, TikTok, тощо, такий тип електронної комерції дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Основними характеристиками є прямий контакт із клієнтами, застосування інструментів таргетованої реклами та залучення лідерів думок для просування продукції, що сприяє зростанню продажів і підвищенню довіри до бренду.

E2E (обмін-обмін) – тип електронної комерції, що передбачає функціонування бірж для обміну товарами або послугами між підприємствами чи споживачами. E2E широко використовується у фінансовій, логістичній та IT-сферах. Його особливості включають спеціалізовані платформи, що забезпечують безпечні транзакції, стандартизовані процеси обміну та оптимізацію ресурсів між учасниками ринку, що сприяє підвищенню ефективності ділових операцій.

Таким чином, дослідження показало, що кожен тип електронної комерції відіграє унікальну роль у цифровому бізнес-середовищі, відображаючи різноманіття потреб і можливостей ринку. Ці моделі адаптують бізнес-процеси до сучасних технологій, сприяючи ефективнішій взаємодії між підприємствами, споживачами та державними структурами. Їх різноманітність створює основу для інновацій, покращення доступу до товарів і послуг та формування нових стратегій для розвитку цифрової економіки.

Цифрова трансформація значно вплинула на всі аспекти електронної комерції, змінивши спосіб взаємодії учасників ринку, впровадження інноваційних технологій і створення нових можливостей для бізнесу. Ґрунтовний аналіз джерел літератури дозволив дослідити вплив цифрової трансформації на кожен тип електронної комерції, зокрема сформувати мету, завдання та цифрові інструменти (рис. 1).

Метою моделі B2B є створення ефективної системи взаємодії між підприємствами з метою оптимізації бізнес-процесів, забезпечення стабільності

поставок товарів і послуг, а також підвищення конкурентоспроможності учасників ринку. Серед основних завдань B2B-комерції виділяється автоматизація процесів закупівель. ERP-системи, зокрема SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics, допомагають інтегрувати процеси закупівель із іншими важливими бізнес-функціями, такими як управління фінансами, складськими запасами, логістикою та плануванням виробництва. Іншим важливим завданням є створення довгострокових партнерських відносин між компаніями. Платформи електронних закупівель, такі як Alibaba, Amazon Business, створюють єдиний простір для комунікації між постачальниками та покупцями, дозволяючи швидко проводити тендери, порівнювати пропозиції, укладати договори й забезпечувати виконання зобов'язань. Підвищення прозорості операцій - ще одне важливе завдання моделі B2B. Активне використання CRM-систем, наприклад Salesforce, Zoho CRM, дозволяють зберігати інформацію про клієнтів і партнерів, аналізувати їх поведінку, відстежувати угоди та забезпечувати персоналізований підхід у взаємодії.

Метою B2C є створення максимально зручних умов для здійснення покупок кінцевими споживачами, що сприяє задоволенню їх потреб, покращенню досвіду користувачів і збільшенню обсягів продажів компаній. Одним із ключових завдань B2C є розробка зручних і функціональних платформ для покупок, такі платформи, як Shopify, WooCommerce, Magento, забезпечують компаніям можливість створювати онлайн-магазини зі зрозумілим інтерфейсом, широкими можливостями кастомізації та інтеграцією з платіжними системами й логістичними сервісами. Цифровий маркетинг є невід'ємною частиною B2C-моделі, використання таких інструментів, як Google Ads, Facebook Ads, дозволяє створювати таргетовані рекламні кампанії, спрямовані на конкретні сегменти ринку. Для підтримки якісного контенту на сайтах і платформах B2C-компанії широко використовують системи управління контентом: WordPress, Drupal, Joomla, що забезпечують легкість в управлінні текстовим, візуальним і мультимедійним контентом.

Метою C2C є створення ефективного та безпечного середовища для обміну товарами, послугами або інформацією між окремими споживачами. Ключовим завданням C2C є створення інтерактивного середовища, зокрема платформ OLX, Etsy, eBay, що забезпечують доступний інтерфейс, що дозволяє користувачам легко розміщувати оголошення, здійснювати пошук товарів і послуг, а також спілкуватися між собою для уточнення деталей угоди. Захист угод є ще одним важливим завданням у моделі C2C, для цього використовуються системи онлайн-платежів, такі як PayPal і Stripe, які забезпечують прозорість і захист фінансових операцій. Застосування технології блокчейн дозволяє гарантувати достовірність даних, записуючи всі етапи угоди у незмінному вигляді.

Рис. 1. Впровадження цифрових інструментів при різних типах електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Метою моделі C2B є створення ефективного середовища, в якому окремі споживачі мають можливість пропонувати свої товари, послуги або ідеї бізнесу. Одним із ключових завдань C2B є надання споживачам доступу до замовників, тобто компаній, зацікавлених у залученні послуг або продуктів, запропонованих фізичними особами. При такій моделі важливу роль відіграють фріланс-платформи, зокрема Upwork, Fiverr та Freelancer. Забезпечення гнучкості угод включає можливість для споживачів самостійно визначати умови співпраці, включаючи вартість, терміни виконання та обсяг роботи.

Метою моделі B2A є створення ефективного середовища для взаємодії бізнесу з державними органами з метою забезпечення прозорих та результативних процесів співпраці. Завдяки впровадженню цифрових платформ, таких як система електронних закупівель ProZorro, бізнес має змогу легко знаходити доступні тендери, подавати заявки та отримувати результати в онлайн-форматі. Впровадження стандартів звітності є ще одним важливим елементом B2A, адже для забезпечення підзвітності та відповідності вимогам держави бізнес має використовувати стандартизовані форми звітів, які дозволяють чітко фіксувати обсяги виконаних робіт, дотримання строків та використання ресурсів. Інструменти аналізу державних замовлень дозволяють бізнесу аналізувати дані про попередні тендери, визначати конкурентні стратегії та прогнозувати можливі тенденції в державних закупівлях.

1. Метою моделей A2C та C2A є створення максимально зручного, доступного та ефективного механізму надання державних послуг громадянам. Для досягнення поставленої мети передбачається інтеграція адміністративних процесів у єдину систему. Портали електронного врядування (Дія) дозволяють громадянам подавати документи, отримувати інформацію, оформляти заяви та виконувати інші адміністративні дії без необхідності особисто відвідувати установи. Мобільні додатки забезпечують зручний доступ до державних послуг через смартфони. Платформи для подання заяв та скарг (е-Звернення) дають громадянам можливість взаємодіяти з органами державної влади, подавати запити, звернення або скарги на діяльність державних органів, без необхідності фізично відвідувати ці установи. Системи електронних платежів, як Apple Pay, PayPal або LiqPay, використовуються для забезпечення швидкої та безпечної оплати державних послуг, таких як податки, штрафи, збори або адміністративні платежі. Моделі C2A і A2C також включають інструменти для участі громадян у політичному житті та взаємодії з органами влади через електронні петиції, онлайн-опитування та голосування [7].

Мета M-commerce полягає в забезпеченні зручності покупок для користувачів у будь-який час і з будь-якого місця, завдяки можливості використовувати мобільні пристрої для здійснення фінансових операцій.

Інструменти, які використовуються в мобільній комерції, включають мобільні додатки, що дозволяють здійснювати покупки, використовувати QR-коди для швидкої оплати та надають можливість здійснювати NFC-платежі для безконтактних операцій.

Метою S-commerce є залучення цільової аудиторії, використовуючи інструменти таргетованої реклами, інтеграцію інтернет-магазинів і активну присутність брендів у соціальних мережах. Інструменти соціальної комерції включають популярні платформи соціальних мереж, такі як Facebook та Instagram, які дають змогу здійснювати рекламу та продажі безпосередньо через ці канали. Також важливими інструментами є аналітичні сервіси, такі як Google Analytics, що дозволяють аналізувати поведінку користувачів і ефективність маркетингових кампаній, а також рекламні сервіси, такі як Meta Ads, для запуску таргетованих кампаній на цих платформах [8].

Мета E2E полягає в оптимізації та автоматизації процесів обміну товарами і послугами, забезпечуючи ефективність та зручність для учасників ринку. Інструменти, які використовуються для підтримки обміну включають біржові платформи, де здійснюється обмін товарів і послуг між різними суб'єктами, алгоритми машинного навчання, що дозволяють прогнозувати попит і пропозицію, а також автоматизацію угод, що забезпечує швидке виконання операцій без необхідності втручання людини.

Висновки. Цифрова трансформація значно вплинула на всі типи електронної комерції, модернізуючи способи взаємодії між учасниками ринку та державними структурами. Основою електронної комерції є використання цифрових платформ, таких як вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі, які дозволяють здійснювати відносини між суб'єктами комерції у зручний та швидкий спосіб. В кожному типу е-комерції: B2B, B2C, C2C, C2B, B2A, A2C, а також у мобільній (M-commerce) та соціальній комерції (S-commerce) впровадження цифрових технологій дозволяє значно покращити ефективність операцій, підвищити зручність для кінцевих користувачів та забезпечити прозорість і безпеку угод.

Список використаних джерел:

1. Дергачова В.В., Колешня Я.О., Голюк В.Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. № 22. С. 114−117.

2. Plunkett J. W. Plunkett's e-commerce and internet business almanac 2023: e-commerce and internet business industry market research, statistics, trends and leading companies. Houston : Plunkett Research Ltd., 2023. 652 p.

3. Стендер С.В., Лисак О.І., Лук'яненко Н.Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. С. 1-13. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8420621

4. Лукачина С.С. Концептуальні засади управління підприємствами електронної комерції. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Економіка»*. 2023. № 61. С. 105-112. DOI: http://dx.doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1

5. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 15. С. 172-179. DOI: http://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21.

6. Baula O.V., Liutak O., Fedyshyn V. Development of electronic commerce and its impact on the domestic and international business environment. *Economic scope*. 2024. № 191. P. 285-289. DOI: http://dx.doi.org/10.32782/2224-6282/191-47.

7. Малиновська Ю., Бортнікова М., Спіченко С., Гончар В., Гачко Б. Інноваційні моделі управління в електронній комерції. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: http://dx.doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.70

8. Стежко Н.В., Шевчук О.І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (3). С. 20-25. DOI: http://dx.doi.org/10.32782/dees.5-3.

Tetiana VLASENKO
Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Head of the Enterprise Economics and Business Organization Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-9515-2423
t.vlasenko@hneu.net

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON DIFFERENT TYPES OF E-COMMERCE

Abstract. *This article is dedicated to examining the impact of digital transformation on various types of e-commerce. The principles of functioning of different types of e-commerce, such as B2B, B2C, C2C, C2B, B2A, C2A, A2C, M-commerce, S-commerce, and E2E, are analyzed, with each having its unique characteristics and functions in the digital environment. It was found that these models of interaction between businesses, consumers, and the government stimulate innovation, provide convenience and accessibility in trading operations, and create new opportunities for the development of the digital economy.*

It was discovered that in B2B e-commerce, digital technologies, such as ERP systems, electronic procurement platforms, and CRM systems, ensure the integration and automation of business processes, leading to cost reduction, faster deals, and improved interaction between businesses. In B2C e-commerce, digital transformation focuses on creating convenient and functional online stores with integrated payment systems, using platforms for targeted advertising, and automating content through management systems. The C2C model has developed through the use of online platforms that facilitate secure exchanges of goods and services between consumers. Platforms like OLX and eBay integrate tools for securing transactions and use blockchain technology to ensure transparency and security. C2B is also evolving with the implementation of freelance platforms, allowing consumers to directly offer their services to businesses. B2G and G2C are transforming due to digital solutions, with platforms for electronic procurement and e-government systems like Diya making government services more accessible and convenient. In mobile commerce (M-commerce), digital technologies enable purchasing through mobile devices using apps and payment systems, providing convenience for users anytime and anywhere. In social commerce (S-commerce), digital transformation allows brands to directly interact with target audiences through social media, using targeted advertising and analytical tools to optimize marketing campaigns. E2E is evolving with the automation and use of exchange platforms, machine learning algorithms, and transaction automation technologies, significantly increasing the efficiency of such processes.

The research shows that digital transformation not only improves the convenience and accessibility of various types of commerce but also optimizes business processes, reduces costs, enhances transaction security, and promotes the development of new interaction models among market participants.

Keywords: *e-commerce, types of e-commerce, digital transformation, digitalization, online platforms, business process automation.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-018

УДК [004.67+004.9]-047.44:339.138:658
JEL L15, L86, M31

Дмитро Володимирович ДЯЧКОВ
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна
https://orcid.org/0000-0002-2637-0099
dmytro.dyachkov@pdau.edu.ua

Олександр Юрійович ПЛЕСКАЧ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна
https://orcid.org/0009-0001-3631-7873
oleksandr.pleskach@pdau.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *У статті підкреслено актуальність та ефективність використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльність підприємств, що обумовило й необхідність обґрунтування вибору, надання характеристики та групування показників, які відображають рівень діджиталізації маркетингу аграрного підприємства.*

Авторами визначено групи показників, які пропонується застосовувати для оцінки окремих напрямків цифровізації маркетингу, а в подальшому – і для визначення інтегральної оцінки рівня діджиталізації маркетингу аграрного підприємства. Відтак, виокремлено групу показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які характеризують загальний рівень діжиталізації, групу показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які відображатимуть рівень взаємодії з клієнтом та групу показників які характеризують вартісне вираження цифровізації маркетингової діяльності

підприємства.

Для проведення комплексної оцінки оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства авторами запропоновано алгоритм, етапність здійснення якого дозволить отримати повну інформацію щодо ефективності їх цифрових інструментів, оптимізувати процеси та підвищити загальну продуктивність маркетингової діяльності.

Ключові слова: *діджитал-середовище, інформатизація, методика оцінювання, підприємства агропродовольчої сфери, показники маркетингової діяльності, цифрові інструменти, цифровізація маркетингової діяльності.*

Постановка проблеми. Цифровізація є ключовою тенденцією розвитку сучасного бізнесу, яка суттєво впливає на всі аспекти його функціонування, зокрема й на маркетингову діяльність. Українські підприємства агропродовольчої сфери стикаються з рядом викликів у контексті впровадження цифрових рішень. Серед них – недостатність інфраструктури, обмежений доступ до технологій, брак кваліфікованого персоналу. Проте, попит на цифровізацію маркетингової діяльності постійно зростає та формується під впливом глобальних трендів, таких як електронна комерція, аналітика великих даних, автоматизація маркетингових процесів тощо.

Отже, для підприємств агропродовольчої сфери, що працюють у конкурентному середовищі, впровадження цифрових та інформаційних технологій у маркетинг є важливим елементом забезпечення їх конкурентоспроможності, оптимізації витрат та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Водночас, для розуміння потенціалу цифрового розвитку діяльності аграрного підприємства, зокрема і в сфері маркетингу потрібне чітке уявлення наявного рівня діджиталізації, що потребує застосування різноманітних показників та методик оцінки. Власне оцінка рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємств аграрної сфери діяльності, оптимізувати маркетингові стратегії та забезпечити інтеграцію новітніх інструментів, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизація комунікацій та управління споживацьким досвідом.

Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах високої конкуренції на ринках агропродовольчої продукції та посилення вимог

споживачів до якості, швидкості обслуговування та персоналізації пропозицій. У той же час низький рівень цифровізації багатьох підприємств аграрної сфери України вказує на значний потенціал для розвитку, який залишається нереалізованим через недостатність ресурсів, знань або стратегічного бачення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України є надзвичайно важливим для забезпечення їх інноваційного розвитку, посилення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов цифрової економіки. Зазначене підтверджується наявністю вітчизняних та зарубіжних наукових праць, присвячених методикам, методам, інструментам, показникам оцінки рівня цифровізації маркетингової діяльності, зокрема й суб'єктів агропродовольчої сфери, серед яких Брадулов П., Бубенець І., Буряк Є., Гринько Т., Іванов Р., Карпенко В., Кобернюк С., Корман І., Ординський В., Проскурніна Н., Редько К., Романенко Л., Савицький А., Семенда О., Сирцева С., Сломінцев Д., Шуплат О. та інші [1-4; 7; 8; 10; 11]. Водночас, зважаючи на існуюче теоретичне підґрунтя, доцільно відмітити відсутність комплексного дослідження даної проблематики, що обумовлює мету статті.

Метою даного дослідження є характеристика методик та показників оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Цифрові та інформаційні технології відіграють ключову роль у формування діджитал-стратегій маркетингової поведінки сучасних підприємств, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, глибоку персоналізацію та ефективну взаємодію з клієнтами. Водночас, застування різноманітних технологій інтернет-маркетингу окремо та у їх сукупності вимагає комплексного аналізу та оцінки [5].

Складність оцінки цифровізації маркетингу полягає у дії різних факторів та врахуванні багатоаспектності цього процесу (до прикладу: неможливо перевірити, скільки продажів приніс один конкретний пост або розіграш у соцмережі; у рекламній кампанії зазвичай використовують одразу кілька способів діджиталізації просування продукції, і зрозуміти, який із них приносить більший дохід – складно; не можна й бути впевненим, що клієнт прийшов і придбав товар після застосування підприємством конкретного інструменту цифрового маркетингу (реклами, пост блогера, тощо). Зазначене не означає, що доцільно впроваджувати та використовувати інформаційні системи та цифрові технології в маркетингу не

визначаючи рівень вкладення ресурсів та результат, який може бути отриманий.

Будь-якому бізнесу потрібно знати, скільки буде вартувати залучення кожного клієнта, і прагнути до зниження цього показника. Тому сучасні суб'єкти господарювання зацікавлені в підвищенні ефективності інтернет-маркетингу, а щоб його розвивати – спочатку потрібно визначити поточну ситуацію, що в свою чергу потребує визначення групи показників, які допоможуть це зробити [6; 9]. Оцінка використання маркетингових технологій у підприємствах агропродовольчої сфери може базуватися на системі показників, які відображають ефективність, глибину впровадження та вплив цифрових та інформаційних технологій на маркетингову діяльність. На основі теоретичних узагальнень було визначено групи показників, які можуть слугувати індикатором поточного рівня цифровізації маркетингової діяльності та базисом для розрахунку інтегрального значення (рис. 1).

Відповідно до проведеного узагальнення поглядів теоретиків [1-4; 7; 8; 10; 11] дослідження маркетингових технологій, зокрема і в агропродовольчій сфері, із вираховуванням їх практичної значущості, нами виокремлено групи показників, які відображають напрямки загальної цифровізації маркетингової діяльності (включає підгрупу показників які визначають рівень використання цифрових інструментів та підгрупу показників ефективності аналітики та прогнозування), напрямок цифровізації клієнтоорієнтованості (включає три підгрупи показників: залучення клієнтів, взаємодія з клієнтами через цифрові канали, задоволеність клієнтів) та напрямок, який відображає ефективність діджиталізації маркетингу та застосування його інструментів (передбачає підгрупу фінансових показники та підгрупу показників, які дозволяють здійснити порівняння з конкурентами).

Водночас, варто зазначити, що не всі зазначені показники в межах груп та підгруп варто включати для здійснення комплексної оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства, оскільки деякі з них опосередковано відображають зазначені процеси. Натомість, деякі показники, які б дозволяли більш об'єктивно і точно визначити рівень дідиталізації маркетингу та ефективність його використання, не розглядаються вищевказаними науковцями та практиками. Із врахуванням зазначеного, нами визначено групи показників, які пропонується застосовувати для оцінки окремих напрямків цифровізації маркетингу, а в подальшому – і для визначення інтегральної оцінки рівня діджиталізації маркетингу аграрного підприємства.

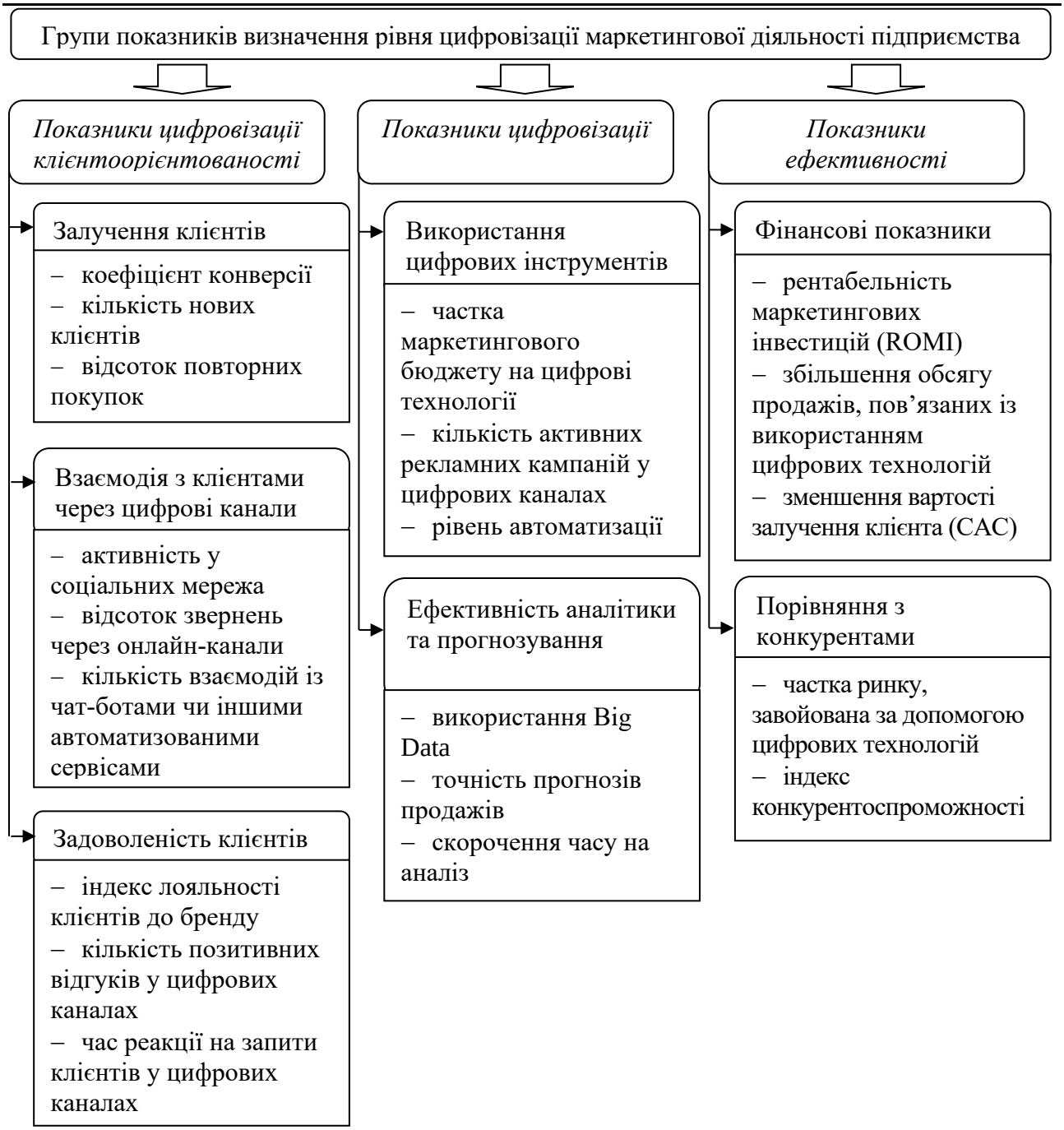


Рис. 1. Показники визначення рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2-4; 7-10].

Зазначені показники розподілено на окремі групи, що дозволяють визначити та оцінити результати за напрямками які вони визначають та діагностують. Відтак, виокремлено групу показників цифровізації маркетингової

діяльності підприємства, які характеризують загальний рівень діжиталізації, групу показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які відображатимуть рівень взаємодії з клієнтом та групу показників які характеризують вартісне вираження цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Щоб не переобтяжувати методику комплексного оцінювання, забезпечити її об'єктивність, точність та достовірність, до першої групи показників включено такі як: рівень автоматизації маркетингу, частка ринку, завойована завдяки цифровим технологіям, час реакції на запит клієнта, ефективність використання цифрових технологій (табл. 1).

Відтак, зазначена група показників спрямована на визначення рівня ефективності впровадження та використання цифрових технологій та діджитал ІТ-рішень в маркетингу підприємства, яка характеризує його основі аспекти та слугує загальним показником. Натомість до іншої групи нами пропоновано включити показники, які відображатимуть рівень взаємодії з клієнтом як через використання традиційних, так і за рахунок використання цифрових технологій маркетингу (табл. 2).

Таблиця 1

Група показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які характеризують загальний рівень діжиталізації

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
Рівень автоматизації маркетингу (AR)	Вказує на частку автоматизованих маркетингових процесів	$AR = \frac{\sum АП_i}{ЗП} \times 100\ \%$ $\sum АП_i$ – кількість автоматизованих процесів або операцій (наприклад, email-розсилка, CRM, аналітика даних, автоматизація реклами тощо); ЗП – загальна кількість маркетингових процесів, що виконуються в компанії.
Частка ринку, завойована завдяки цифровим технологіям (DSMS)	Висока частка ринку, завойована через цифрові канали, вказує на успішність використання сучасних маркетингових технологій	$DSMS = \frac{\text{Прямі продажі через цифрові канали}}{\text{Загальний обсяг продажів}} \times 100\ \%$ Прямі продажі через цифрові канали – це доходи, отримані через онлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, електронну комерцію тощо; Загальний обсяг продажів – сума всіх продажів компанії за відповідний період, включаючи онлайн та офлайн канали.
Час реакції на запит клієнта (ART)	Визначає середній час відповіді на запит у цифрових каналах	$ART = \frac{\sum T_{відповіді}}{N} \times 100\ \%$ $T_{відповіді}$ – час від отримання запиту клієнта до моменту відповіді (у хвилинах, годинах або інших одиницях); N – загальна кількість запитів клієнтів за визначений період.

Ефективність використання цифрових технологій (DEI)	Може враховувати відношення результатів, досягнутих завдяки цифровим технологіям, до ресурсів, вкладених у їх впровадження.	$DEI = \frac{\text{Результати від цифрових технологій (РЦТ)}}{\text{Витрати на цифрові технології (ВЦТ)}} \times 100\ \%$ РЦТ – результати, досягнуті завдяки цифровим технологіям. Це може бути: – збільшення доходів, отриманих через цифрові канали (ΔD); – скорочення витрат (ΔC); – інші ефекти, такі як підвищення продуктивності чи залученості клієнтів. ВЦТ – витрати на впровадження і використання цифрових технологій, включаючи: – інвестиції у програмне забезпечення, обладнання, обслуговування; – витрати на навчання персоналу; – витрати на цифровий маркетинг.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-4; 7-11].

Таблиця 2

Група показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які відображатимуть рівень взаємодії з клієнтом

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
1	2	3
Охоплення аудиторії (Reach)	Показує кількість унікальних осіб, які побачили контент	$Reach = \frac{\text{Унікальна кількість користувачів,які побачили контент}}{\text{Загальна цільова аудиторія}} \times 100\ \%$ Унікальна кількість користувачів, які побачили контент – кількість індивідуальних осіб, які переглянули контент (без урахування повторів); Загальна цільова аудиторія – загальна кількість осіб, які потенційно могли побачити контент (обсяг ринку або цільового сегмента).
Кількість взаємодій із контентом (Engagement Rate, ER)	Визначає рівень залучення аудиторії до контенту	$ER = \frac{\text{Загальна кількість взаємодій}}{\text{Охоплення аудиторії (або кількість переглядів)}} \times 100\ \%$ Загальна кількість взаємодій включає: – лайки, коментарі, поширення, кліки, збереження контенту тощо; – для відео може враховувати кількість переглядів чи тривалість перегляду; Охоплення аудиторії (Reach) – кількість унікальних користувачів, які побачили контент.
Пожиттєва цінність клієнта (CLV)	Демонструє, скільки прибутку приносить один клієнт за весь період співпраці	CLV = Середній дохід від клієнта за період × Середній термін взаємодії з клієнтом – Витрати на залучення та обслуговування клієнта Середній дохід від клієнта за період – це середній дохід, який компанія отримує від одного клієнта за певний період (місяць, рік тощо). $\text{Середній дохід} = \frac{\text{Загальний дохід від клієнтів}}{\text{Кількість клієнтів}}$

		Середній термін взаємодії з клієнтом – це середній час (у роках, місяцях), протягом якого клієнт залишається активним покупцем. Середній термін = $\frac{\text{Загальна кількість років або місяців взаємодії}}{\text{Кількість клієнтів}}$ Витрати на залучення та обслуговування клієнта – це витрати на маркетинг, рекламу, підтримку, обслуговування, збереження клієнта протягом його життя.
Коефіцієнт конверсії (CR)	Оцінює ефективність залучення клієнтів	CR = $\frac{\text{Кількість відвідувань або взаємодій}}{\text{Кількість конверсій}} \times 100\ \%$ Кількість конверсій – це кількість користувачів, які виконали бажану дію (наприклад, зробили покупку, підписалися на розсилку, заповнили форму); Кількість відвідувань або взаємодій – це загальна кількість користувачів або сесій, які взаємодіяли з вашим контентом або вебсайтом (наприклад, кількість відвідувань сторінки, кліків на рекламу, відкриття листів).
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Показує рівень задоволення клієнтів	CSI = $\frac{\sum_{i=1}^{n} S_i \times W_i}{N \sum_{i=1}^{n} W_i}$ S_i – оцінка задоволеності клієнтів за кожним з аспектів або параметрів (наприклад, якість продукту, обслуговування, ціна, зручність користування). Зазвичай ця оцінка надається клієнтами за шкалою від 1 до 5 (або від 1 до 10); W_i – вага кожного аспекту, яка визначає важливість цього аспекту для загальної задоволеності клієнта. Наприклад, для якості продукту вага може бути вищою, ніж для швидкості доставки; n – кількість оцінюваних аспектів.
Коефіцієнт відтоку клієнтів (Churn Rate)	Визначає частку клієнтів, які припинили співпрацю з компанією	Churn Rate = $\frac{\text{Кількість втрачених клієнтів за період}}{\text{Кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100\ \%$ Кількість втрачених клієнтів за період – це кількість клієнтів, які припинили взаємодію з компанією протягом визначеного періоду (наприклад, місяця чи року); Кількість клієнтів на початок періоду – це кількість клієнтів, які були на початку періоду.
Середній дохід на клієнта (ARPU)		ARPU= $\frac{\text{Загальний дохід за певний період}}{\text{Кількість активних клієнтів за цей період}} \times 100\ \%$ Загальний дохід за певний період – це сумарна виручка підприємства, отримана від клієнтів за обраний період (місяць, квартал, рік); Кількість активних клієнтів за цей період – це кількість клієнтів, які здійснювали покупки або користувалися послугами компанії у вибраний період.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-4; 7-11].

Ці показники допомагають відслідковувати і оцінювати, наскільки ефективно підприємство використовує цифрові технології для взаємодії з клієнтами, а також визначати ефективність маркетингових кампаній та загальну задоволеність клієнтів. До третьої групи показників варто залучити показники, які характеризують вартісне вираження цифровізації маркетингової діяльності

підприємства, тобто рівень економічної ефективності діджиталізації маркетингу (табл. 3). Зазначена група показників дозволить обґрунтувати доцільність витрат на цифрові інструменти та технології, оптимізувати ресурси та розробити фінансово обґрунтовані стратегії, оцінити, наскільки цифровізація сприяє зростанню доходів підприємства та забезпечити основу для прийняття рішень щодо розширення чи коригування стратегії цифровізації та визначити можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, зазначені показники цієї групи є критично важливими для стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки.

Таблиця 3

Група показників які характеризують вартісне вираження цифровізації маркетингової діяльності підприємства

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
Вартість залучення клієнта (CAC)	Визначає середню суму, витрачену на залучення одного клієнта	$CAC = \frac{\text{Загальні витрати на залучення клієнтів}}{\text{Кількість нових клієнтів}} \times 100\ \%$ Загальні витрати на залучення клієнтів – сума всіх витрат на маркетинг і продажі за певний період (включаючи витрати на рекламу, заробітну плату маркетингових і продажних команд, витрати на платформи тощо); Кількість нових клієнтів – кількість клієнтів, які були залучені за той самий період.
Вартість показу реклами (CPC)	Оцінює середню вартість одного кліка на рекламний банер	$CPC = \frac{\text{Загальні витрати на рекламу}}{\text{Кількість кліків}} \times 100\ \%$ Загальні витрати на рекламу – сума коштів, витрачених на рекламну кампанію; Кількість кліків – кількість разів, коли користувачі натиснули на рекламу.
Вартість збереження клієнта (CRC)	Оцінює витрати на утримання одного клієнта	$CRC = \frac{\text{Загальні витрати на збереження клієнтів}}{\text{Кількість утриманих клієнтів}} \times 100\ \%$ Загальні витрати на збереження клієнтів – усі витрати на заходи, спрямовані на утримання клієнтів (лояльність, підтримка, програми винагород); Кількість утриманих клієнтів – кількість клієнтів, які залишилися після застосування відповідних заходів.
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Показує, наскільки ефективними є маркетингові витрати	$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингової кампанії} - \text{Витрати на маркетингову кампанію}}{\text{Витрати на маркетингову кампанію}} \times 100\ \%$ $ROMI = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Витрати на маркетингову кампанію}} \times 100\ \%$ Дохід від маркетингової кампанії – виручка, отримана завдяки маркетинговій діяльності; Витрати на маркетингову кампанію – сума всіх витрат на проведення кампанії; Чистий дохід – різниця між доходом і витратами на маркетинг.

Джерело: узагальнено на основі 1-4; 7-11

Ці показники дозволяють не тільки оцінити рівень використання маркетингових технологій, але й виявити слабкі місця та оптимізувати стратегії.

Власне для оцінки ефективності їх впровадження та використання, необхідний методичний підхід, який враховуватиме комплексність показників кількісної та якісної, і дозволить підприємствам визначати результативність власних маркетингових процесів, оскільки визначення рівня розвитку цифрових та інформаційних технологій у маркетингу є важливою складовою успіху сучасного бізнесу (рис. 2).

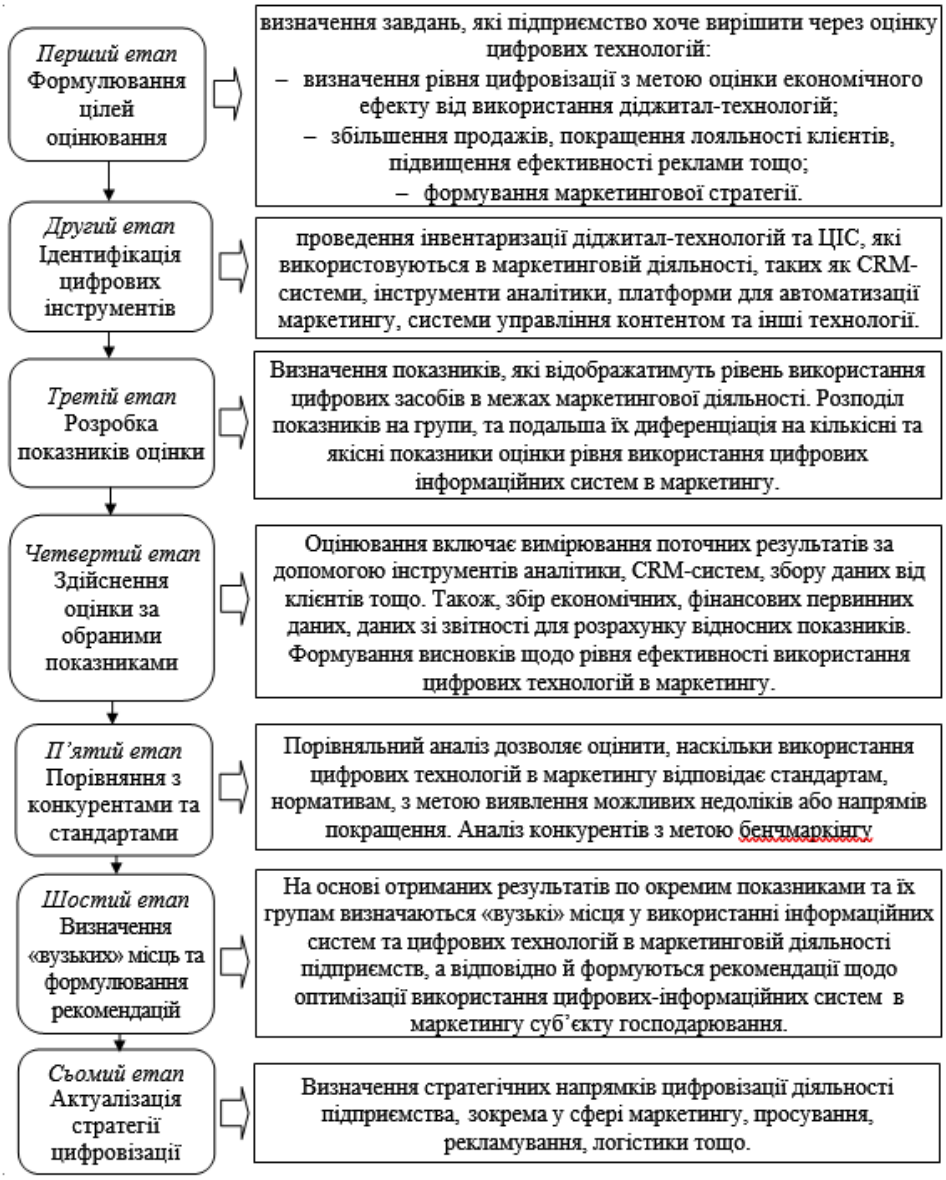


Рис. 2. Ключові етапи здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства [1; 2; 5; 6; 9-11]

Основною метою такої діагностики є визначення ефективності застосування цифрових та інформаційних технологій у маркетингових процесах підприємства, включаючи оцінку їх впливу на взаємодію з клієнтами, ринкову позицію, конкурентоспроможність та результативність діяльності. За сучасних умов, цифрові технології перетворюють маркетинг із традиційної діяльності на динамічний, адаптивний процес, тому комплексне оцінювання рівня їх застосування дозволяє вирішити три ключові завдання підприємства: підвищення рентабельності інвестицій у маркетинг; адаптація та оптимізація маркетингової стратегії; більш ефективне використання ресурсів через автоматизацію та оптимізацію процесів. Відтак, методичний підхід до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства повинен передбачати аналіз усіх аспектів маркетингових процесів та їх взаємодію з цифровими інструментами, що реалізується шляхом послідовного проходження декількох ключових етапів [6].

Впровадження алгоритму комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства дозволяє останнім отримати повну картину ефективності їх цифрових інструментів, оптимізувати процеси та підвищити загальну продуктивність маркетингової діяльності. Такий підхід до етапності оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій маркетингу підприємства неодмінно стане важливим інструментом для аналізу ефективності використання сучасних технологій у маркетингових процесах, а також дозволить сучасним суб’єктам господарювання не лише оцінювати поточний стан впровадження цифрових рішень, але й виявляти можливості для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Висновок. Отже, найбільш актуальним завданням комплексної оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства є визначення абсолютних та відносних показників, класифікація їх відповідно до груп та визначення методології розрахунку інтегрального показника, який би об’єктивно, точно, в повному обсязі та достовірно відобразив рівень діджиталізації. В процесі було визначено широке коло чинників, які потрібно враховувати при налаштуванні ключових показників ефективності цифрового маркетингу.

Водночас, відбір показників, які найточніше нададуть змогу визначити рівень діджиталізації маркетингу за основними напрямками та слугуватимуть базисом для розрахунку інтегрального значення оцінки є важливим завдання даного дослідження, яке вдалося виконати розподіливши їх на три групи: групу показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які

характеризують загальний рівень діжиталізації, групу показників цифровізації маркетингової діяльності підприємства, які відображатимуть рівень взаємодії з клієнтом та групу показників які характеризують вартісне вираження цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Також вдалося визначити сім основних етапів здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства та надати характеристику кожного з них.

Список використаних джерел:

1. Sawicki Artur. Digital Marketing. World scientific news. 2016. pp. 83–88. URL: http://www.worldscientificnews.com/
2. Брадулов П.О., Ординський В.І., Романенко Л.Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Вип. 33., Ч.1. С. 28–32.
3. Бубенець І.Г., Сломінцев Д.М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес-Інформ*. № 11’2022. 2022. С. 271–276.
4. Буряк Є., Редько К., Сирцева С., Шуплат О. Особливості вимірювання процесів цифровізації в контексті цілей економічного відновлення: фінансовий аспект. *Академічні візії*. Вип. 12/2022. 2022. С. 271–276. URL: https://zenodo.org/records/7290459
5. Дячков Д.В, Плескач О.Ю, Олійник Т.В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/241
6. Дячков Д.В, Плескач О.Ю. Особливості здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 2. С. 228–231.
7. Іванов Р.В., Гринько Т.В. Модельна оцінка ефективності рекламної кампанії в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми економіки*. № 5(263). 2023. С. 90–101.
8. Кобернюк С.О., Карпенко В.Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. № 1. 2023. С. 204–212.
9. Плескач О.Ю. Показники оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального*

сектору економіки : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня 2023 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. С. 236–238.

10. Проскурніна Н.В. Методичні засади оцінювання ефективності цифрових маркетингових заходів з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* 2020. № 3. С. 144–161.

11. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.22

Dmytro DIACHKOV
Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor of the Department of Management named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-2637-0099
dmytro.dyachkov@pdau.edu.ua

Oleksandr PLESKACH
Postgraduate,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-3631-7873
oleksandr.pleskach@pdau.edu.ua

PECULIARITIES OF ASSESSING THE LEVEL OF DIGITAL AND INFORMATION TECHNOLOGIES USING IN THE ENTERPRISE'S MARKETING ACTIVITIES

Abstract. *The article emphasizes the relevance and effectiveness of the digital and information technologies used in the enterprise's marketing activities, which also necessitates substantiation of the choice, characterization, and grouping of indicators that reflect the level of marketing digitalization on the agricultural enterprise. Based on theoretical generalizations, groups of indicators that can serve as an indicator of the current level of marketing activities' digitalization have been identified: a group that reflects the directions of general marketing activities' digitalization, a group that reflects the direction of customer focus' digitalization and a group that reflects the effectiveness of marketing digitalization and the use of its tools. In turn, the authors define groups of indicators proposed to be used to assess specific areas of marketing digitalization and in*

the future – to determine the integrated assessment of the level of an agricultural enterprise's marketing digitalization. Thus, the article allocates a group of indicators of an enterprise marketing activities' digitalization that characterize the overall level of digitalization, a group of indicators of enterprise marketing activities' digitalization that will reflect the level of interaction with a client and a group of indicators that characterize the cost expression of enterprise marketing activities' digitalization. To carry out a comprehensive assessment of the level of use of digital and information technologies in the marketing activities of an enterprise, the authors propose an algorithm, the phasing of which will allow agri-food business entities to obtain complete information on the effectiveness of their digital tools, optimize processes and increase the overall productivity of marketing activities. Such an approach will undoubtedly become an important tool for analyzing the effectiveness of the use of modern technologies in marketing processes and will also allow modern business entities not only to assess the current state of implementation of digital solutions but also to identify opportunities for improving efficiency, competitiveness, and customer focus.

Keywords: *digital environment, informatisation, evaluation methodology, agri-food enterprises, marketing performance indicators, digital tools, digitalisation of marketing activities.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-019

УДК 658.8:664.6:005.21
JEL M31; O31; L66

Володимир Вікторович ЛАГОДІЄНКО
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0001-9768-5488
volodymyr@wiktoriya.com

Тетяна Вікторівна САВЧЕНКО
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0001-7990-1570
savchenko1802@ukr.net

Олена Володимирівна НІКОЛЮК
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0002-1665-0361
alenavn11@gmail.com

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *У статті розглянуто вплив інноваційної стратегії на формування маркетингової товарної політики хлібопекарських підприємств. Запропоновано збалансований підхід до управління асортиментом хлібопекарського підприємства. Встановлено, що на визначення маркетингової товарної політики підприємства впливають рівень задоволеності споживчих*

потреб, інтенсивність конкуренції на ринку хлібобулочних виробів, можливості підприємства для впровадження інновацій.

На формування товарного асортименту впливають наступні фактори: завантаженість виробничих потужностей, рентабельність виробництва, відповідність цінової політики вимогам ринку, відповідність показників асортименту продукції, поведінкові фактори, соціальні фактори.

Для хлібопекарських підприємств рекомендовано наступні інноваційні стратегії розвитку: активізація рекламної діяльності в соціальних мережах з метою підвищення лояльності споживачів до певної торгової марки; впровадження нових популярних видів товарного асортименту (заморожений хліб, дієтичний хліб); для підвищення ефективності розподілу хлібопекарського підприємства забезпечення максимального покриття хлібобулочними виробами всіх доступних торгових точок.

Ключові слова: *хлібопекарські підприємства, хлібобулочні вироби, маркетингова товарна політика, управління асортиментом, збалансований підхід, маркетингові дослідження, інноваційна стратегія.*

Постановка проблеми. Для ефективного розвитку підприємству потрібно постійно зміцнювати свої конкурентні позиції, забезпечуючи попит на свої товари та збільшуючи ринкову частку. В разі, якщо товар не відповідає очікуванням клієнтів або не є конкурентоспроможним, досягнення успіху стає складним завданням. Щоб цього уникнути, важливо розробити ефективну маркетингову товарну стратегію, яка допоможе не лише в правильному позиціонуванні продукції, але й у її просуванні на ринку.

Така проблема особливо є актуальною і для хлібопекарського бізнесу: з одного боку ми бачимо безліч інновацій щодо удосконалення та розширення товарного асортименту хлібопекарських підприємств із можливістю максимального задоволення споживчого попиту, а з іншого – нестійкі фінансові позиції, загальне падіння попиту на хлібобулочну продукцію, необхідність жорсткого контролю та зменшення витрат на виробництва. Таким чином, формування ефективної маркетингової товарної політики на хлібопекарському підприємстві становиться своєрідним балансуванням між необхідністю зекономити кошти та створити привабливий для споживача асортимент продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність цієї теми підтверджують численні наукові дослідження, проведені такими вченими, як Богданов О. [3], Діденко Є.О. [1], Занг Дж. [5], Лагодієнко В. [3], Лі Дж. [5], Наторіна А. [4], Новікова І. [3], Ружинська Н. [3], Савченко Т.В. [2],

Садченко О. [3], Фещенко О. [3] та інші. Вони досліджували поняття маркетингової товарної політики з різних підходів, що сприяє подальшому розвитку цієї сфери. Але недостатньо дослідженим є питання впливу маркетингової товарної політики на формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявити вплив маркетингової товарної політики на формування стратегії інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова товарна політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування оптимального асортименту продукції, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Тому для забезпечення стабільності й успішності варто постійно аналізувати ринок і розширювати асортимент, враховуючи попит на певні товари та прагнучи забезпечити свої позиції за допомогою маркетингових стратегій. Відбираючи оптимальний баланс між широтою та глибиною асортименту, підприємство зменшує свої ризики і збільшує можливості для успішного розвитку [1, 2].

Маркетингова товарна політика виступає стратегічним інструментом управління розвитком продуктового портфеля компанії. Вона спрямована на вдосконалення асортименту, адаптацію до потреб клієнтів і ефективне планування маркетингових дій. Основними завданнями такої політики є розширення лінійки продуктів, підвищення їхньої якості, забезпечення конкурентних переваг і максимальне задоволення вимог споживачів [3].

Асортиментна політика має вирішальне значення для довгострокового успіху підприємства, оскільки визначає напрямок розвитку товарного асортименту з урахуванням ринкових тенденцій і ресурсів компанії. Грамотно підібраний асортимент допомагає оптимізувати виробничі процеси, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання бізнесу.

Приймаючи рішення щодо структури асортименту, компанія повинна враховувати потреби споживачів, їхні очікування стосовно якості, а також ринкову конкуренцію. Вузький асортимент може обмежити потенціал продажів, тоді як надмірно широкий асортимент може спричинити неефективне використання ресурсів і зниження прибутковості. Оптимізація асортименту передбачає детальний аналіз ринку, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства [2].

Широта асортименту залежить як від ринкових запитів, так і від стратегічних цілей компанії. Якщо підприємство прагне охопити нові ринкові сегменти чи збільшити частку ринку, асортимент зазвичай розширюється. Навпаки, фокусування на прибутковості часто передбачає звуження асортименту до найбільш рентабельних позицій. Таким чином, ефективна асортиментна

політика стає ключовим фактором успішного розвитку і довгострокової конкурентної переваги на ринку [2, 3].

Збалансований підхід до управління асортиментом, який поєднує глибину, стійкість і динамічність, допомагає підприємству забезпечити максимальне задоволення потреб споживачів і підтримувати свої позиції на ринку в умовах зростаючої конкуренції (рис. 1).

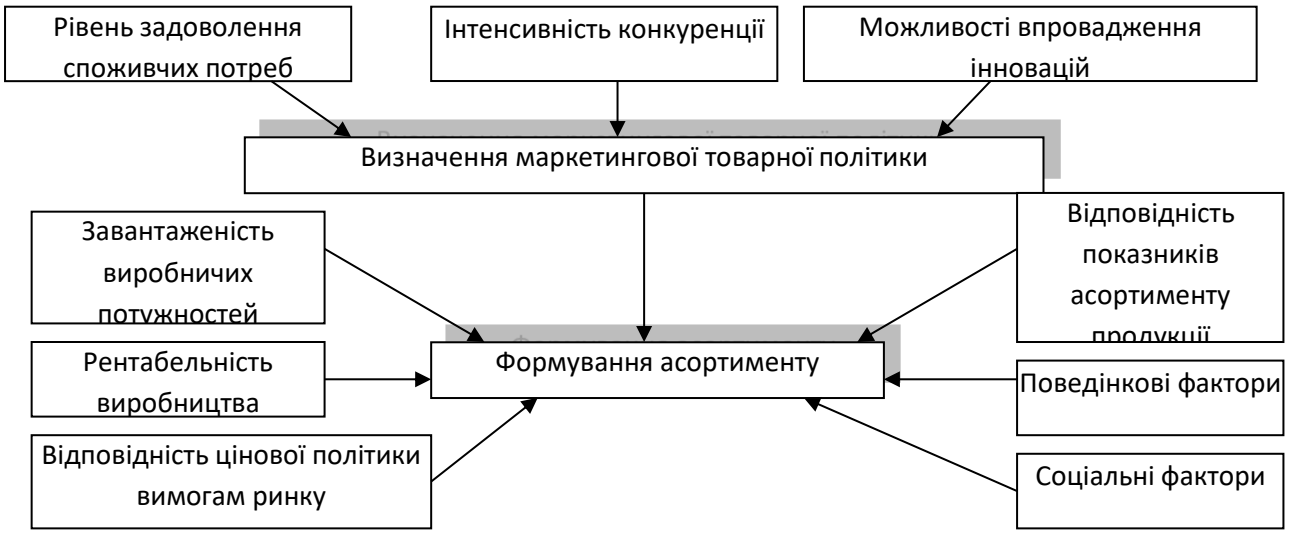


Рис. 1. Збалансований підхід до управління асортиментом хлібопекарських підприємств

Джерело: сформовано авторами.

Безпосереднє формування асортименту хлібопекарського підприємства розпочинається після визначення напрямків формування його маркетингової товарної політики. В свою чергу, оцінку перспективності існуючої маркетингової політики хлібопекарського підприємства ми розпочинаємо з визначення ефективності «виходу зі старим товаром на старий ринок», «виходу зі старим товаром на новий ринок», «виходу з новим товаром на старий ринок», «виходу з новим товаром на новий ринок».

Слід відмітити, що хлібобулочна продукція відноситься до продукції, з надзвичайно сталим асортиментом. Наприклад, вже декілька десятиліть поспіль найбільшу частку в асортименті хлібозаводів має хліб білий подовий із борошна вищого ґатунку, і як би не змінювалась інша частина асортименту, на цей вид продукції є незмінний попит [2, 4, 5].

Безумовно, на різних підприємствах цей вид хлібу має різну рецептуру, але дуже часто на перший погляд приналежність цього виду продукції до певної торгової марки можуть визначити лише професіонали. Але серед хлібобулочних

виробів з’явились і реальні новинки такі як: заморожені продукти, готові на 100% (потребують виключно дефростації), заморожені продукти готові на 90% (на допікання), тістові заготовки (потребують випікання) [6].

Щодо виходу із «старою» продукцією на «нові» ринки, то можна сказати, що практично всі ринки, які знаходяться в ефективній доступності від хлібопекарських підприємств (основна продукція підприємства потребує швидкої реалізації), то вони фактично засвоєні. Тому серед перспективних маркетингових товарних стратегій виступають дві: «виходу зі старим товаром на старий ринок», «виходу з новим товаром на старий ринок».

У зв’язку із скороченням сукупного попиту на хлібобулочну продукцію, збільшилась інтенсивність конкуренції на цьому ринку, значна кількість підприємств працює на 70% від своєї проектної потужності. Але, навіть такі обставини не завжди дозволяють дозавантажити виробничі потужності за рахунок оновлення асортименту, так як такі оновлення потребують суттєвих капіталовкладень, а хлібопекарському бізнесу часто не вистачає фінансових ресурсів для таких нововведень.

Аналіз показників асортименту хлібобулочної продукції показує відповідність вимогам щодо широти, глибини, насиченості та потребам споживачів.

На формування асортименту хлібопекарського підприємства суттєвий вплив чинять поведінкові та соціальні фактори.

Дотримуючись здорового образу життя та під впливом медіа простору споживачі свідомо відмовляються або скорочують вживання хлібобулочних виробів і компенсувати втрачений попит сьогодні можливо тільки за рахунок виробництва низькокалорійних виробів (дієтичні хлібобулочні вироби, різновиди хлібців із злаків багато зернові).

Під впливом соціальних факторів відбувається регулювання хлібопекарського бізнесу з боку держави (регламентований випуск та поставка соціального хлібу (хліба за соціальною ціною) до торгових мереж. Як правило, це окремі категорії хлібу серед асортименту, який виробляється з більш дешевої сировини.

Ринок хлібобулочних виробів в Україні характеризується значним асортиментом продукції. Сюди входять хлібні вироби (хліб, батони, багети), солодка та солона випічка з різних видів тіста (круасани, булочки, піци), а також кондитерські вироби з борошна (пряники, печиво, торти, рулети, кекси тощо) [7].

На сучасний стан ринку впливають такі ключові фактори:

- військові дії суттєво позначилися як на виробничих процесах (нестача сировини, проблеми з енергозабезпеченням, порушення логістики, дефіцит трудових ресурсів), так і на рівні споживання продукції;

- втрата потужностей – частина підприємств залишилася на окупованих територіях, що призвело до зниження обсягів виробництва;
- деякі виробники тимчасово припинили роботу через пошкодження інфраструктури або перебування в зоні бойових дій у 2022 році;
- окупація частини територій та знищення складів для зберігання сировини спричинили її нестачу;
- ускладнення логістики та її подорожчання призвели до підвищення цін на закордонні інгредієнти;
- використання заморожених напівфабрикатів розширює можливості для реалізації;
- кадровий дефіцит - виробничий ланцюг страждає від браку персоналу;
- масова міграція населення за межі країни зменшила обсяги споживання.

Хліб займає ключове місце на ринку харчових продуктів, охоплюючи третину загального попиту на хлібобулочні вироби (рис. 2).

Серед споживачів особливою популярністю користується тостовий хліб, який вирізняється своєю легкістю в порівнянні з традиційними варіантами. Другу позицію за рівнем попиту займають булочки, що слугують чудовою альтернативою хлібу. Вони широко використовуються для створення різноманітних страв, таких як бургери чи хот-доги, що робить їх універсальним вибором для кулінарії.

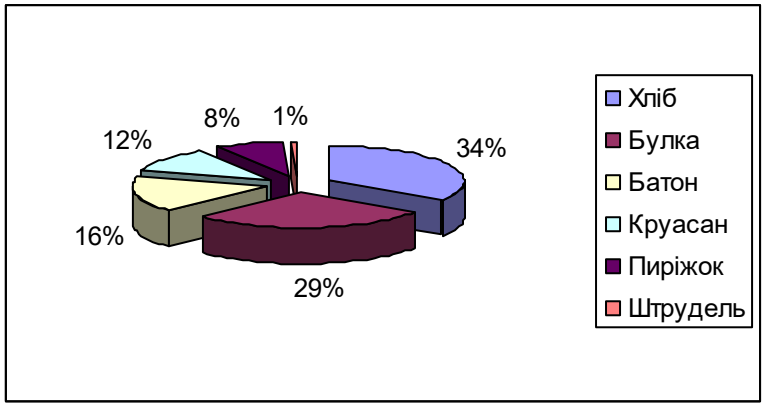


Рис. 2. Структура ринку хлібобулочних виробів

Джерело: сформовано авторами за [7].

Згідно з даними Всеукраїнської асоціації пекарів, за останні три десятиліття споживання хліба в Україні суттєво знизилося. Якщо раніше середньодобова норма на одну людину становила 354 грами, то зараз цей показник зменшився до приблизно 50 грамів. Водночас, у продовольчому кошику норма хліба залишається значно вищою – 270 грамів на добу, що

свідчить про розрив між офіційними розрахунками та реальними харчовими звичками населення [8].

Сьогодні середньодобове споживання хліба в Україні фактично становить близько 200 грамів на людину. Відмінність у статистичних даних пояснюється тим, що близько половини виробників перейшли до тіньового сектору, а також через неточності у визначенні чисельності населення. Зниження обсягів виробництва хліба пов'язане зі скороченням кількості споживачів, яка цього року зменшилася щонайменше на 20%. Крім того, на зменшення попиту вплинули зміни в харчових уподобаннях населення та зростання цін на цей основний продукт [8].

За даними Всеукраїнської асоціації пекарів, попит на традиційні хлібобулочні вироби масових сортів, які відрізняються простою рецептурою і доступною ціною, поступово знижується. Натомість споживачі все частіше обирають продукцію преміум-сегмента, наприклад безглютеновий хліб чи вироби з фортифікованого борошна, що вже охоплюють близько 3% ринку [8].

Маркетингові дослідження показують, що основними критеріями для покупців залишаються свіжість і якість продукту, а ціна займає лише третє місце серед факторів вибору. Особливо популярним стає крафтовий хліб, виготовлений на невеликих пекарнях за унікальними рецептами. Незважаючи на вищу собівартість, попит на таку продукцію стрімко зростає. Ще одним перспективним напрямом є заморожені хлібобулочні вироби, які поступово завойовують місце на ринку.

Для уточнення купівельних мотивів при виборі хлібобулочних виробів про проведено анкетування серед жителів м. Одеса. Отримані відповіді подано в табл. 1.

Таблиця 1

Дослідження купівельних мотивів споживачів хлібобулочної продукції, м. Одеса

Питання	Відповіді, %
Чи Ви є постійним покупцем певної торгівельної марки хлібобулочної продукції:	
- так;	11
- ні;	37
- не звертаю уваги.	52
Хлібобулочній продукції якого підприємства Ви надаєте перевагу:	
- ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;	41
- мініпекарням;	23
- продукції власного виробництва супермаркетів;	25
- інший варіант	11

За якими характеристиками Ви визначаєте якість хліба: - за зовнішнім виглядом - за смаковими якостями - за ціною - за довірою виробнику - за власними міркуваннями - за порадою знайомих	 33 35 22 15 3 2
На Вашу думку, асортимент яких видів хлібобулочної продукції в м. Одеса варто розширити: - хліб в/г; - хліб 1 г - хліб житній; - батони; - здобні вироби; - бубличні вироби	 12 10 3 42 31 2
Яким основним мотивом Ви користуєтеся при виборі хлібопродуктів: - ціна; - якість; - смак хліба.	 42 39 19
Чи вважаєте Ви якість продукції хліба, що продається в м. Одеса: - задовільною; - незадовільною.	 72 28
Чи вважаєте Ви ціни на хлібобулочні вироби: - низькими; - високими; - обґрунтованими.	 8 42 50
Скільки хліба споживає Ваша родина на добу: - півбуханки; - буханку; - півтори буханки; - дві буханки.	 10 65 15 20
Вкажіть основний мотив вибору місця купівлі хлібу: - поблизу дому чи на шляху з роботи; - там, де і інші продукти; - в місцях, де задовольняє якість та ціна.	 47 37 16

Джерело: розраховано авторами на підставі результатів анкетування.

Результати проведеного опитування показали, що:

- більшість покупців не є постійними покупцями певної торгівельної марки (89%);
- але при цьому більшість споживачів надають перевагу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (41%);
- серед основних характеристик за якими визначається якість хліба споживачі відзначають зовнішній вигляд (33%) та смакові властивості (35%);
- більшість опитуваних вважають необхідним розширення асортименту за рахунок батонів (42%);
- основним мотивом при виборі хліба залишається ціна (42%);

- більшість опитаних вважають ціни на хлібобулочні вироби обґрунтованим (50%);
- найчастіше мотивом вибору місця купівлі хлібу є зручне розташування торговельного підприємства (47%).

Таким чином, для хлібопекарських підприємств можна порекомендувати наступні інноваційні стратегії розвитку:

- активізація рекламної діяльності в соціальних мережах з метою підвищення лояльності споживачів до певної торгової марки;
- впровадження нових популярних видів товарного асортименту (заморожений хліб, дієтичний хліб);
- для підвищення ефективності розподілу хлібопекарського підприємства забезпечення максимального покриття хлібобулочними виробами всіх доступних торгових точок.

Висновки. Маркетингова товарна політика є потужним інструментом інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств. Ситуація на ринку хлібобулочної продукції загострилась в наслідок зменшення сукупного попиту на хлібобулочну продукцію як результат воєнної агресії, так і з причин змін культури споживання хліба. Для максимального задоволення споживчого попиту необхідні внесення змін у товарний асортимент хлібопекарських підприємств, що дозволили б випускати хліб більш тривалого зберігання та дієтичного спрямування.

Список використаних джерел:

1. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910

2. Савченко Т.В. Оцінювання ефективності методів визначення конкурентоспроможності хлібопекарних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 143-149.

3. Sadchenko O., Lagodiienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N., Bogdanov O. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *International Journal of Management*, 2020. №11 (6), pp. 241-251. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.023

4. Natorina A. The marketing commodity policy of online-retailers: characterization and trajectories of development. *Business Inform*. 2018. № 9. С. 272-277.

5. Zhang J., Li J. Retail Commodity Sale Forecast Model Based on Data Mining. *International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems (INCoS)*. Ostrawva, 2016. P. 307–310.

6. Швидкозаморожені вироби – новий тренд українського хлібопекарства URL: https://harch.tech/2023/10/13/svydkozamorogeni_vuroby-novyj-trend-ukrainskogo-hlibopekarstva/
7. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/
8. Споживання хлібобулочних виробів знижується: українці все більше купують заморожений хліб. URL: https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/spozhivannya-hlibobulochnih-virobiv-znizhuyetsya-ukrajinci-vse-bilshe-kupuyut-zamorozheniy-hlib

Volodymyr LAGODIIENKO
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade,
Odessa National Technological University,
Odessa, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0001-9768-5488
volodymyr@wiktoriya.com

Tetiana SAVCHENKO
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade,
Odessa National Technological University,
Odessa, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-7990-1570
savchenko1802@ukr.net

Olena NICOLUK
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Public Management and Administration,
Odessa National Technological University,
Odessa, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-1665-0361
alenavn11@gmail.com

MARKETING PRODUCT POLICY AS A TOOL FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF BAKERY ENTERPRISES

Abstract. *The article considers the influence of the innovation strategy on the formation of the marketing product policy of bakery enterprises. A balanced approach to managing the assortment of a bakery enterprise is proposed. It is established that the definition of the marketing product policy of the enterprise is influenced by the level*

of satisfaction of consumer needs, the intensity of competition in the bakery market, and the enterprise's capabilities for implementing innovations. According to the results of the study, the most effective type of marketing product policy of a bakery enterprise for a given stage of its development is determined: "entering the old market with an old product", "entering the new market with an old product", "entering the new market with a new product".

In addition to the type of marketing product policy, the formation of the product assortment is influenced by the following factors: utilization of production facilities, profitability of production, compliance of pricing policy with market requirements, compliance of product assortment indicators, behavioral factors, social factors. The current state of the market is influenced by the following key factors: military operations significantly affected both production processes, loss of capacity, damage to infrastructure or being in a combat zone, occupation of part of the territories and destruction of warehouses for storing raw materials caused its shortage, logistics complications and its increase in price led to an increase in prices for foreign ingredients, the use of frozen semi-finished products expands opportunities for sales, personnel shortage – the production chain suffers from a lack of personnel, mass migration of the population outside the country has reduced consumption volumes.

The following innovative development strategies can be recommended for bakery enterprises: intensification of advertising activities in social networks to increase consumer loyalty to a particular brand; introduction of new popular types of product assortment (frozen bread, diet bread); to increase the efficiency of the distribution of the bakery enterprise, ensuring maximum coverage of all available retail outlets with bakery products.

Keywords: *bakery enterprises, bakery products, marketing product policy, assortment management, balanced approach, marketing research, innovation strategy.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-020

УДК 339.138
JEL L11, M30, M31

Юрій Володимирович ЛІПСЬКИЙ
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
м. Київ, Україна
http://orcid.org/0009-0009-8483-5833
lipskyy@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА-ВИРОБНИКА МІКРОДОБРИВ

Анотація. *Невпинному росту АПК України сприяє розвиток його основних галузей. Однією з найбільш зростаючих та інноваційних став напрям виробництва мікродобрив. Протягом останнього десятиліття ринок мікродобрив в Україні активно змінюється та розвивається. Все частіше вітчизняні виробники кидають виклик великим європейським гравцям на цьому ринку.*

Проаналізувавши конкурентні переваги та формуляції імпортованих мікродобрив українські компанії почали розробляти конкурентоздатний та інноваційний товарний асортимент своєї продукції. Застосування різноманітних маркетингових методів дозволяє провести аналіз конкурентоспроможності товару, розробити стратегію диференціації для досліджуваного підприємства та здійснити розрахунок її економічної ефективності.

У статті було запропоновано низку маркетингових заходів та сформовано актуальну техніку презентації 4U для просування нового продукту.

Ключові слова: *товарний асортимент, диференціація, ринок мікродобрив, стратегія, техніка презентації.*

Постановка проблеми. Значне зростання конкурентної боротьби на ринку мікродобрив в Україні вимагає більш ґрунтовного аналізу проблем формування

товарного асортименту у підприємствах галузі. Адже практичне застосування різноманітних маркетингових заходів у підприємницькій діяльності є передумовою зростання конкурентоспроможності вітчизняних виробничих підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Велика кількість вітчизняних і зарубіжних учених проводили дослідження у царині формування товарного асортименту, а саме А. Акофф, Ф. Котлер, І. Ансофф, М. Портер, Н.С. Кубишина, В.Я. Кардаш, С. Ілляшенко, Х. Хершген та ін. Теоретичний аспект формування асортиментної політики підприємств добре досліджений вище переліченими авторами. Однак практичне застосування їх теоретичних розробок у промисловому сегменті ринку висвітлене не повністю та потребує подальшого дослідження та розвитку..

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є удосконалення процесу формування і аналізу товарного асортименту з розробленням стратегії його диференціації у ТОВ «Мінераліс Україна» та здійснення розрахунку економічного ефекту від освоєння нової продукції у компанії.

Виклад основного матералу. Макро- та мікродобрива – це як окремі монопродукти, так і комплексні добрива, до складу яких входять декілька макроелементів, а інколи і мікроелементів зазвичай у хелатній формі [1, с.174]. Застосування мікродобрив є необхідною умовою підвищення урожайності сільськогосподарських культур в умовах інтенсивного господарювання.

Постійна інтенсифікація технологій застосовуваних у аграрних підприємствах України призвела до значного росту споживання мікродобрив та збільшення кількості їх виробників та імпортерів, а отже і до посилення конкуренції на цьому ринку. Для того щоб наростити свою частку на цьому ринку вітчизняні виробники постійно удосконалюють технології виробництва, проводять аналіз потреб споживачів та розробляють нові добрива чим удосконалюють та оптимізують свій товарний асортимент.

Формування товарного асортименту промислового підприємства є важливою складовою частиною його економічної стратегії. Адже, оптимальний і збалансований товарний асортимент є одним з головних інструментів зростання конкурентоспроможності підприємств. Помилки при його плануванні та формуванні можуть призвести до нецілеспрямованого використання сировини і матеріалів, втрати конкурентних переваг, зниження прибутковості та позапланового використання інвестицій на його корегування.

Планування виробничої та маркетингової діяльності підприємства, яка направлена на пошук найефективніших засобів та ресурсів для виробництва товару, який максимально повно задовольнить мінливі потреби споживачів, являє собою сутність процесу формування товарного асортименту. Цей процес є

безперервним у часі і охоплює всі періоди життєвого циклу товару, від розробки ідеї нового продукту до вилучення з товарного асортименту.

Визначальними факторами у формуванні товарного асортименту підприємства є:

– рівень техніко-технологічного забезпечення виробничих процесів;

– наявність умов та можливостей для запуску нового виробництва;

– забезпеченість висококваліфікованими кадрами на всіх рівнях виробничого процесу;

– налагоджена система постачання. [2]

Сутність формування та управління асортиментом полягає у тому, щоб товаровиробник вчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимоги певних категорій покупців [3, с. 77].

У науковій літературі зазначається, що формування товарного асортименту відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. До внутрішніх факторів формування товарного асортименту відносять матеріально-технічну забезпеченість виробництва, рівень кваліфікованості персоналу, наявність у розпорядженні фінансових та інвестиційних ресурсів для виконання асортиментної програми. Одним із найважливіших внутрішніх факторів впливу на асортиментну політику підприємства є співвідношення між змінними та постійними витратами, що зумовлює рівень беззбитковості та фінансової міцності підприємства. До зовнішніх факторів, а саме таких, що визначають напрямки асортиментної політики, відносяться темпи зростання ринку, його насиченість, рівень конкуренції в галузі, відповідність товарного асортименту вимогам ринку, наявність синергетичного ефекту від присутності в асортименті певних товарних позицій та взаємовідносини підприємства-виробника із представниками збутової мережі. На мою думку, для підприємств-виробників мікродобрив перелік зовнішніх факторів необхідно доповнити наступними пунктами:

- Зменшення посівних площ сільськогосподарських культур, через військові дії, що має прямий вплив на зниження попиту на ринку мікродобрив.
- Значний вплив погодно-кліматичних умов на реалізацію окремих товарів з асортименту, який пропонує підприємство. Наприклад, сильні морози взимку можуть значно пошкодити посіви озимих культур таких, як ріпак, озима пшениця та ячмінь. Отже, навесні фермери можуть прийняти рішення про пересів даних площ ярими культурами. Це призведе до зменшення запланованих продажів мікродобрив на озимі культури. В той же час аграрії бажаючи заощадити кошти на вирощуванні ярих культур на пересіяних площах можуть значно зменшити обсяги придбання мікродобрив або зовсім від них відмовитися.

- Державна політика щодо реєстрації та сертифікації виробництва та реалізації мікродобрив. Підприємства-виробники мікродобрив відповідно до законодавства України повинні проводити державну реєстрацію всіх добрив, які вони виробляють. Процес реєстрації триває близько 12 місяців, а це значно уповільнює швидкість виведення на ринок нових продуктів.

- Цінові коливання на сільськогосподарську продукцію на міжнародних ринках. Значна частина вирощуваної в Україні сільськогосподарської продукції реалізується на експорт. Це у першу чергу кукурудза (експортовано у 2023 р. 26,0 млн. тон), пшениця (експортовано у 2023 р. 16,17 млн. тон), соняшникова олія (експортовано у 2023 р. 5,6 млн. тон), соя (експортовано у 2023 р. 3,4 млн. тон), ріпак (експортовано у 2023 р. 2,9 млн. тон) [4]. Як показує практика, навіть незначне зниження експортної ціни на вище перелічені культури спричиняє зниження продажів мікродобрив. Адже, більшість клієнтів визнають мікродобрива важливим, але не обов'язковим елементом технології вирощування сільгоспкультур тому у першу чергу відмовляються від них бажаючи зменшити собівартість продукції. Окрім цього експортна ціна впливає і на структуру посівних площ, аграрії нарощують посівні площі більш прибуткових культур, а це також впливає на рівень реалізації окремих товарних позицій.

Отже, формуючи товарний асортимент українські виробники мікродобрив повинні аналізувати значно ширше поле факторів та розробляти інструменти компенсації їх можливого негативного впливу.

Більшість вітчизняних виробників мікродобрив формують асортимент своєї продукції інтуїтивно орієнтуючись на пропозиції конкурентів, в першу чергу іноземних. Водночас, застосування сучасних методів аналізу ринку є рідкістю.

За результатами проведеного дослідження формування та управління асортиментом на прикладі українського виробника мікродобрив ТОВ «Мінераліс Україна». Встановлено, що підприємство застосовує стратегію глибокого проникнення на ринок, пропонуючи широкий асортимент мікродобрив на вже існуючому ринку. Досліджуючи асортимент продукції даного підприємства можна дійти висновку, що ряд добрив у асортименті є нерентабельними через падіння попиту на них. Попит на мікродобрива українського виробництва, в першу чергу, залежить від ціни їх реалізації, посівних площ сільськогосподарських культур та цін на них, погодно-кліматичних умов, курсу іноземної валюти та ін. Зважаючи на ці фактори у ТОВ «Мінераліс Україна» виникла необхідність виведення на ринок нових інноваційних мікродобрив, які б задовольнили потреби споживачів на цьому мінливому ринку. Збут своєї продукції компанія проводить через мережу дистриб'юторів у різних регіонах України. Основними кінцевими споживачами продукції компанії є аграрні

підприємства з земельним банком до 20 тис. га, фермерські господарства та господарства населення.

Товарна політика підприємства має бути направлена на майбутнє і враховувати, що всі товари, незалежно від нинішнього їх успіху рано чи пізно доведеться убирати з ринку, тому необхідно заздалегідь планувати зміни. Впроваджуючи на ринок нові товари, виробники намагаються досягти відразу кількох цілей: розширити збут і збільшити прибуток, зменшити залежність фірми від ходу реалізації якого-небудь одного товару або асортименту, ефективніше використовувати існуючу систему товароруху, підвищити ступінь утилізації відходів існуючого виробництва, а також створити або підтримати імідж інноваційної фірми [5].

Для сталого розвитку компанії та підвищення обсягів продажів найбільш доцільною є стратегія розвитку товару з введенням в асортимент нових мікродобрив або удосконалення вже існуючих на сучасному ринку. Як правило, стратегія удосконалення мікродобрив у вітчизняних виробників реалізується шляхом додавання у формуляцію продукту ще одного або декілька мікроелементів або збільшення їх відсотка концентрації у препараті.

Також нерідко практикується додавання до вже існуючих добрив різних органічних кислот, вітамінів, гормонів, екстрактів морських водоростей та ін. Така стратегія дозволяє їм без надмірних витрат на зміну технологічного процесу виробництва виводити на ринок нові продукти та проводити їх активне просування. Стратегія створення і виведення на ринок нових інноваційних препаратів, які вимагають довготривалих і дорого вартісних досліджень, освоєння нових технологій виробництва, значних інвестиції у обладнання і навчання персоналу, проведення якісної маркетингової кампанії, застосовується переважно великими іноземними та українськими компаніями, які мають достатні фінансові ресурси на її впровадження.

Часто вітчизняні виробники намагаючись створювати нові препарати, як правило, наслідують розробкам великих транснаціональних компаній і розробляють ефективні аналоги з конкурентоздатною ціною. Натомість ТОВ «Мінераліс Україна» з самого початку своєї діяльності мала значну конкурентну перевагу на ринку мікродобрив, у вигляді застосовуваної для їх виробництва запатентованої плазмово-імпульсної технології отримання цитратів металів, що дозволило вивести на ринок широкий асортимент добрив з унікальною формуляцією.

Для збільшення своєї частки на ринку необхідно постійно впроваджувати інновації шляхом включення до асортименту продукції нових добрив. Як зазначала А.О. Старостіна: «Під інноваційним продуктом розуміють модифікацію вже існуючого товару або нововведення, яке споживач вважає значущим» [6].

До виведення нового товару на ринок підприємство повинно обрати асортиментну стратегію, якої буде дотримуватися. ТОВ «Мінераліс Україна» обрало стратегію диференціації. Вона передбачає удосконалення товару або доповнення до нього певних послуг. Сутністю стратегії диференціації для ТОВ «Мінераліс Україна» є розробка удосконаленого мікродобрива, яке буде конкурентоспроможне на ринку і більш повно та якісно задовольнить потреби споживачів. Це дозволить залучити нових клієнтів та зробити більш інтенсивною співпрацю з уже існуючими, що у свою чергу збільшить прибутковість компанії.

Зважаючи на суттєві зміни погодно-кліматичних умов на території України, які відбуваються останніми роками та провівши аналіз застосування продукції компанії на різних сільськогосподарських культурах протягом вегетації було зроблено висновок про необхідність розробки нового препарату, який би містив у своєму складі комплекс амінокислот – Мікро-Мінераліс «Аміно». Даний препарат матиме властивості антистресанта, який дозволить нівелювати вплив абіотичних та біотичних стресів на рослинах та підвищити урожайність і якість отримуваної продукції. Зважаючи на наявність на ринку аналогічних продуктів, препарат повинен містити у своєму складі не менше 20% амінокислот, що є необхідною умовою для забезпечення його конкурентоспроможності.

Перед створенням нового товару була проведена різнобічна оцінка у наступних напрямах:

1. Сфера застосування. Весь спектр польових та плодово-ягідних культур.
2. Чисельність та склад потенційних покупців. Близько 1 тис. малих та середніх аграрних підприємств та господарств населення. Потенційними покупцями будуть аграрні підприємства, фермери та господарства населення.
3. Наявність ресурсів виробництва та збуту. Для виробництва нового препарату необхідно придбати низку амінокислот рослинного походження. Реалізація нового препарату буде здійснюватися через існуючу мережу дистриб’юторів.
4. Можливі зміни в технологічному процесі виробництва нового препарату. Продукт буде вироблятися на існуючому обладнанні. Хімічна формула продукту не вимагає зміни виробничого процесу, що значно зменшує витрати на виробництво.
5. Господарські ризики. Ризики для підприємства є мінімальними. Новий продукт є затребуваним у споживачів. Планується досягти необхідних обсягів продажу в перший рік його виходу на ринок. Найбільший ризик складає зростання курсу іноземної валюти в Україні, а отже і цін на імпортовану сировину. Це може значно збільшити собівартість препарату.

6. Ймовірність конкуренції нового препарату з тими, що вже виробляються підприємством. Новий продукт не буде конкурентом уже наявним, а доповнятиме існуючий асортимент. Завдяки специфічній властивості допомагати рослинам долати стреси. Менеджерам з продажу компаній-дистриб'юторів буде рекомендовано продавати Мікро-Мінераліс «Аміно» разом з Мікро-Мінераліс «Фосфор-Калій» та Мікро-Мінераліс «Кремній-Калій» для більш ефективної його роботи. Це у майбутньому повинно стимулювати продажі всіх перелічених продуктів.

Створюючи новий товар ТОВ «Мінераліс Україна» сформулювало та конкретизувало його характеристики за допомогою трьох рівнів.

Рівень 1. Товар за задумом.

- Мікродобриво з вмістом амінокислот для збільшення урожайності та якості сільгосппродукції.

Рівень 2. Товар у реальному виконанні.

- Вміст активних речовин Азот – 6,2%, Бор – 0,17%, L-амінокислоти - 20%.
- Гарантійний термін зберігання – 24 місяці.
- Упаковка. Тара -1,10 та 1000 л.
- Виробництво з додаванням наступних амінокислот – L - Лізин, L -Треонін, L - Глутамінова кислота, L - Аланін, L - Пролін, L – Серин.
- Змішується та не випадає в осад з усіма зареєстрованими пестицидами та агрохімікатами
- Норма витрати препарату 0,5-1,0 л/га.

Рівень 3. Товар з підкріпленням.

- Надання товару офіційним дистриб'юторам на відповідальне зберігання.
- Безкоштовна доставка на склад дистриб'ютора за умови придбання від 5000 л.
- Надання консультацій щодо застосування препарату

Цінова політика щодо нового препарату передбачає застосування стратегії нейтральних цін. Ця стратегія є виправданою, оскільки якість товару та його основні характеристики будуть на рівні з конкурентами. Найбільш впливовим конкурентом на ринку для нового препарату буде мікродобриво «Квантум Аміно Макс 200» виробництва ТОВ «НВК»Квадрат». Його вартість складає 200 грн/л для кінцевого споживача, норма витрати препарату 0,5-1,0 л/га.

Застосовуючи метод ціноутворення на основі рівня поточних цін ТОВ «Мінераліс Україна» встановила ціну на новий препарат Мікро-Мінераліс «Аміно» на рівні 190 грн/л орієнтуючись на ціни основних конкурентів. Норма витрати препарату також є аналогічною конкурентам. Така ціна має забезпечити

належний рівень прибутковості, як для ТОВ «Мінераліс Україна» так і для його дистриб'юторів.

Для забезпечення належного рівня продажів потрібно розробити ефективну збутову політику. У нашому випадку необхідно домовитися з дистриб'юторами компанії у різних регіонах України про проведення низки «Днів поля» де буде продемонстровано кінцевим споживачам ефективність дії нового препарату на демонстраційних ділянках. Для більш активного просування нового товару важливим є проведення семінарів для менеджерів компаній-дистриб'юторів. Під час яких основну увагу слід приділити схемі ОПЦ, яка була складена для нового продукту (табл. 1).

Таблиця 1

Схема ОПЦ для мікродобрива Мікро-Мінераліс «Аміно» від ТОВ «Мінераліс Україна»

Особливості	Переваги	Цінність
Високий вміст амінокислот	Доступна ціна	Швидкий ефект від внесення
Високий вміст азоту	Можливість змішувати з іншими добривами та пестицидами	Можливість збільшення урожайності на 5-15%
Використання високоякісної сировини рослинного походження для виробництва препарату	Низька норма витрати препарату	Швидке відновлення вегетації рослин після стресів

Не менш важливим для просування нового продукту є застосування техніки презентації 4U: Useful — Unique — Ultra-Specific — Urgent. Відповідно до цього методу презентація повинна будуватися на чотирьох параметрах: корисність продукту — унікальність — специфічність — точний строк, коли буде результат. Коротка презентація Мікро-Мінераліс «Аміно» наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Презентація мікродобрива Мікро-Мінераліс «Аміно» з використанням техніки 4 U

Корисність продукту	Унікальність	Специфічність	Точний строк, коли буде результат
Швидке відновлення вегетації рослин після біотичних та абіотичних стресів.	Препарат з високим вмістом амінокислот рослинного походження	Всього 0,5-1,0 л/га або 95-190 грн/га для підвищення урожайності на 5-15%	Візуальний ефект від внесення препарату спостерігається вже через 48-72 години.

Для подальшого завоювання прихильності покупців необхідно вибудувати ефективну комунікаційну політику. До неї потрібно включити участь у галузевих виставках та «Днях поля», розмістити у спеціалізованих засобах масової інформації PR-статтей про досвід застосування нового препарату у клієнтів компанії.

Основними завданнями комунікаційної політики ТОВ «Мінераліс Україна» є:

широке інформування споживачів про новий продукт – Мікро-Мінераліс «Аміно»;

розвиток та підтримка іміджу ТОВ «Мінераліс Україна», як інноваційного вітчизняного виробника мікродобрив;

активне формування попиту на новий продукт шляхом постійного навчання менеджерів з продажів дистриб'юторських компаній та відвідування українських аграріїв у рекламних цілях.

Ефективність цих заходів значно підвищиться завдяки розробці нових рекламних роздаткових матеріалів. У нашому випадку було розроблено рекламний флаєр. У якому крім опису нового продукту і системи його застосування доступно описано майбутній ефект від його застосування.

ТОВ «Мінераліс Україна» застосовує наступні засоби стимулювання збуту нового препарату:

1. Знижки на закупівлю великої партії товару. Дистриб'юторським компаніям надається додаткова знижка до вже існуючої у розмірі 5% за умови одночасного придбання більше 1тис. літрів препарату.
2. Можливість надання нового препарату дистриб'юторським компанія на відповідальне зберігання за умови, якщо вони співпрацюють з ТОВ «Мінераліс Україна» більш, як 3 роки.
3. Безоплатне надання зразків нового препарату компаніям дистриб'юторам для їх передачі на випробовування кінцевим споживачам-аграріям.
4. Безкоштовна доставка товару на один склад покупця за умови придбання 5000 л і більше.
5. Заохочення менеджерів з реалізації компаній-дистриб'юторів за збільшення кількості товару, придбаного одним покупцем. Встановлюється для кожної покупки індивідуально.

Окреме місце у стимулюванні збуту займає якісна піар компанія. Значним її ресурсом є повноцінне наповнення сайту компанії актуальною інформацією про новий продукт. Також, важливим є просування сайту у пошукових системах. Необхідно щоб споживачі потрапляли на сайт компанії коли у пошуку будуть введені слова «аміно», «амінокислоти», «стрес рослин», «мікродобриво», «антистресант» та ін.

Друк рекламних статей у галузевих виданнях потенційно сприятиме збільшенню продажів нового продукту та покращить імідж ТОВ «Мінераліс Україна». У статтях необхідно зробити огляд ринку мікродобрив України та продуктів зі схожими формуляціями. Найбільш перспективними будуть статті у журналах «Зерно», «Агроном», «Пропозиція» та ін.

Кошторис маркетингових витрат ТОВ «Мінераліс Україна» на впровадження нового препарату Мікро-Мінераліс «Аміно» наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Кошторис маркетингових витрат ТОВ «Мінераліс Україна» на просування нового продукту

	Стаття витрат	Фактичні витрати	Запропоновані витрати
1.	Участь у виставках	186700,00	200000,00
2.	Участь у «Днях поля» (спільні з компаніями-дистриб'юторами)	64120,00	62070,00
3.	Надання зразків препарату на випробування	59100,00	57620,00
4.	Оплата доставки препарату автотранспортом	54830,00	45340,00
5.	Оновлення сайту	2000,00	2000,00
6.	Друк рекламних флаєрів та етикеток	27118,00	21043,00
7.	Оплата розміщення рекламних статей у журналах	16327,00	20690,00
8.	Оплата за просування сайту у пошукових системах	4000,00	4000,00
	Всього	414195,00	412763,00

Як видно з даних таблиці 3 перевищення фактичних витрат над запропонованими склало 1432,00 грн. Таке перевищення відбулося переважно завдяки росту вартості доставки товару автотранспортом та збільшення ціни поліграфічних послуг.

Для розрахунку прогнозу продажів на 2025-2029 рр. ТОВ «Мінераліс Україна» провела опитування менеджерів з продажу компаній-дистриб'юторів. За їх прогнозами обсяг продажів нового продукту у 2025 р. складатиме близько 15000,00 літрів. Протягом наступних 5 років ріст продажів може складати 10-30 % щороку. Прогнози менеджерів звичайно є емпіричними, але вони базуються на глибокому розумінні потреб їх постійних клієнтів, спостереженнях за змінами погодно-кліматичних умов та структурою посівних площ у регіоні. Застосування інших методів прогнозування, у даному випадку, є менш інформативним і

точним. Адже, препарат Мікро-Мінераліс «Аміно» є, в першу чергу, антистресантом і обсяг його застосування великою мірою залежить від погодних умов та ступеня організації технологічних процесів у аграрних підприємствах.

Для прийняття рішення про впровадження нового продукту до асортименту необхідно розрахувати його прогнозовану економічну ефективність. У науковій літературі пропонується наступна формула розрахунку економічного ефекту від освоєння нової продукції:

$$E = \sum_{t=1}^{T} .(B_t - C_t + A_t - K_t - H_t + \Lambda_t + E_{ct}) \cdot (1 + e_H)^{-t}$$

B_t – виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис. грн;
C_t – (повна собівартість) поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t, тис. грн;
A_t – амортизація на реновацію, тис. грн;
K_t – одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t, тис. грн;
H_t – податок на прибуток, отриманий від реалізації продукції в році t, тис. грн;
$Л_t$ - ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску даної продукції, тис. грн;
e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів;
E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги у році t, тис. грн. [7]

Дані для проведення розрахунків наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту впровадження нового продукту Мікро-Мінераліс «Аміно» від ТОВ «Мінераліс Україна» у 2025 р.

Показник	Значення, тис. грн
Виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору).	1852,5
Поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t.	1350,0
Амортизація на реновацію.	2,8
Одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t.	500,00

Податок на прибуток, отриманий від реалізації продукції в році t.	95,48
Ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску даної продукції.	100,00
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги у році t.	250,00

Проведені розрахунки показали, що економічний ефект (Е) від впровадження нового продукту Мікро-Мінераліс «Аміно» складе 324,78 тис. грн. у 2025 році. Отже, запропоновані заходи щодо розширення асортименту продукції у ТОВ «Мінераліс Україна» мають високу ефективність та можуть застосовуватися на практиці.

Висновки. Постійний аналіз та удосконалення товарного асортименту в умовах мінливого ринкового середовища є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Застосування різних методів та підходів дозволяє отримувати актуальну аналітичну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз діяльності ТОВ «Мінераліс Україна» на промисловому ринку мікродобрив показав, що застосування стратегії диференціації для формування товарного асортименту є доцільним та сприятиме збільшенню прибутковості підприємства. Цьому сприятиме використання комплексу маркетингових заходів, які запропоновані у статті.

Список використаних джерел:

1. Господаренко Г.М. Агрохімія мікроелементів. Київ: ТОВ «Тропеа», 2023. 416 с.

2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12. Ч. 1. С. 6-9.

3. Кузьминчук Н.В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2014. № 66 (1108). С. 76-83.

4. URL: https://elevatorist.com/spetsproekt/210-agrarniy-eksport-2023-skilki-i-kudi-prodali-zerna-ta-oliyi.

5. Антонченко М.Ю. Маркетингове забезпечення продуктових інновацій. *Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу*. 2005. С. 180-192.

6. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації: пдручник за ред. А.О. Старостіної. Київ: Іван Федоров, 1997. 400 с.

7. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «Інжек». 2008. 352 с.

Yurii LIPSKYI
Ph.D. of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration,
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing,
Kyiv, Ukraine
http://orcid.org/0009-0009-8483-5833
lipskyy@ukr.net

FORMATION OF THE PRODUCT RANGE OF THE MICRO FERTILIZER MANUFACTURER

Abstract. *The continuous growth of the agro-industrial complex of Ukraine is facilitated by the development of its main industries. One of the most growing and innovative was the direction of production of micro fertilizers. Over the past decade, the micro fertilizer market in Ukraine has been actively changing and developing. Increasingly, domestic manufacturers are challenging major European players in this market.*

After analyzing the competitive advantages and formulas of imported micro fertilizers, Ukrainian companies began to develop a competitive and innovative product range of their products.

The use of various marketing methods allows you to analyze the competitiveness of goods, develop a differentiation strategy for the studied enterprise and calculate its economic efficiency. The article proposed a number of marketing activities and suggested the actual 4U presentation technique for promoting a new product.

Keywords: *product range, differentiation, micro fertilizer market, strategy, presentation technique.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-021

UDC 658.012.32
JEL D4, D47, G12, G32, L25, M10, P17

Anton PANCHYSHYN
Ph.D. of Law Sciences,
Associate Professor of the Department
of Law and Information Affairs,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0009-0004-8883-783X
pav.academbud@gmail.com

Ihor BONDARENKO
Postgraduate,
Izmail State University of Humanities,
Izmail, Ukraine
https://orcid.org/0009-0009-4928-7288
ihor.bondarenko.kr@gmail.com

FINANCIAL, LEGAL AND ECONOMIC ASSESSMENT OF CORPORATE INTEGRATION ASSOCIATION ACTIVITY

Abstract. *The content of the integration process of joint stock companies (JSC) is considered. The prerequisites for rational and reasonable selection of potential participants in the corporate integration association (CIA) based on forecasting and evaluation of the results of such association's activities are summarized. Established peculiarities of organization and management of corporate integration associations (difficulties in obtaining, analyzing and using the information necessary for management; individual management functions duplication; ambiguity of the certain activities effectiveness assessment; centrifugal trends within the CIA, risks associated with association management decentralization).*

The need for a two-level assessment of the corporate integration association activities (at the local level within individual JSCs, and on a corporate scale) to solve the tasks of the CIA strategic management has been proved. Complex analysis directions of corporate integration association activities efficiency are defined, which

should consist of two blocks: general analysis of CIA activities efficiency; analysis of the synergistic effect that is formed within the CIA.

The indicators system composition of corporate integration association assessment based on construction of the basic studies matrix is substantiated. It is proved expediency of sources differentiation of CIA synergy occurrence into four main categories: increase of income, reduction of expenses, tax deductions reduction and additional investments reduction, and on the basis of which, if necessary, factor analysis is carried out to identify the achievement degree of a certain strategy, integration goals and, if possible, reserves detection of synergetic effect increase.

The analysis directions of the CIA activities are determined based on determining the integration degree of various activities within the CIA, such as: the production potentials integration of CIA participants; financial and production potentials integration of various joint stock companies – participants of the corporate integration association; scientific potentials integration of CIA participants. The indicators composition for assessing the depth of integration of the corporate integration association participants is substantiated. An approach to determining the synergy effect in the corporate integration association formation to constant changes in the economic environment is proposed.

Keywords: *legal assessment, corporative management, joint stock company, corporate integration, activity evaluation, corporate integration association, synergy effect.*

Problem statement and its connection with import antiscientific and practical tasks. In recent years, the problems of integration processes intensification in the corporate sector of the economy have caused increased attention from both scientists and practitioners, which is largely determined by the scale of globalization processes of the international economic relations system.

Integration of joint stock companies (JSC) is a complex and long process, the deployment of which takes place under the influence of numerous internal and external environmental factors. As a result of this process, a corporate association can be created, which should function more efficiently, stably and profitably than each of the JSCs forming the association separately. The key to achieving this kind of goal is the rational and reasonable selection of potential participants in the corporate integration association (CIA), the basis of which should be forecasting and evaluation of activities results.

Analysis of recent publications on the problem. Theoretical, methodological and methodological principles of planning and evaluation of corporate integration processes were considered in the works of many domestic and foreign scientists, in

particular: I. Buleev [1], K. Finkelstein [10], M. Gruninger [12], O. Hutsaliuk [3-4; 13], N. Kyzym [5], A. Kozachenko [6], O. Lyashenko [7], V. Pastukhova [8], A. Pilipenko [9], N. Prokopenko [1], M. Sirover [12], A. Voronkova [2] and several others. Most often, currently proposed methods for assessing the activities of CIAs are based on the use of those indicators used during the analysis of the activities of autonomously operating JSCs. However, the activity of the CIA has its own peculiarities, which must be taken into account during such an analysis.

The main differences characterizing the CIA, according to the author, are the complexity of organizational and economic relations of the participants in the association, as well as the presence of a synergistic effect within the corporate integration association, the assessment of which constitutes a scientific and practical task that requires additional study.

Formulation of research objectives (problem statement). The purpose of the research is to substantiate and develop theoretical and methodological approaches to the economic, financial and legal assessment of the corporate integration association activities.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of scientific research is the fundamental provisions of the general economic theory, management theory, the work of domestic and foreign scientists on the planning and evaluation of corporate integration processes.

An outline of the main results and their justification. During the operational management of corporate integration associations (CIAs), a number of management tasks arise, which are specific to corporate integration processes. The emergence of such specific tasks is more characteristic of corporate integration associations that were formed without properly assessment of the necessity for such integration and the development of an effective organizational structure of the CIA. These features include the following:

1. Obtaining, analyzing and using the necessary information for management. Due to the large number of projects, as well as due to the presence of a rather complex organizational and economic structure of the corporate integration association (especially diversified), there is an excess of information that comes from all directions and levels in various measuring systems. It is often almost impossible to compare and reliably interpret the received information. As a result, it becomes necessary to maintain double, triple, or even more complicated, accounting, which creates difficulties in drawing up operational balances in the directions and, as a result, makes it very difficult to make tactical and strategic decisions.

2. Duplication of some management functions. Due to the multidisciplinary nature of CIA components, it becomes necessary to duplicate the accounting and control function in each CIA business unit. Such duplication increases the cost of maintaining administrative and managerial personnel, but as a rule, does not allow implementing most management functions with a satisfactory level of effectiveness.

3. Difficulties in assessment of the individual areas effectiveness. The occurrence of these difficulties is due to the fact that the corporate integration association activities can be quite profitable, even in the case of inefficient activities of CIA individual units (participants), due to the presence of financial flows complex system within the association. Consolidation of the results of various participants work (both profitable and unprofitable) makes it difficult to determine the sources of positive financial results formation of CIA work, creates difficulties in the decision-making process to improve the efficiency of the association.

4. Centrifugal trends within the CIA. Quite common may be the situation when CIA individual units try to adhere only to their own (local) interests during operations - to the detriment of solving corporate tasks. The spread of such trends can lead to a decrease in the overall CIA efficiency as a whole.

5. Risks associated with the possible opportunistic behavior of employees of CIA individual units, due to management decentralization within the association or the possibility of obtaining (on a formal or informal basis) autonomous powers by these units heads. The complexity of end-to-end financial control and a large number of departments can create a favorable environment for the selfish treatment of personnel at all levels of the management hierarchy. This situation can lead to the emergence of internal risks of abuse, which, in turn, complicates both the improvement of economic results and, for example, the involvement of external investments in the CIA development.

Solving these problems is possible only on the basis of a comprehensive research of the corporate integration association activities and determining the mechanism for forming the work results. Therefore, a comprehensive analysis of the corporate integration association performance should consist of two blocks: a general analysis of the CIA performance; analysis of the synergistic effect generated within the CIA.

The overall analysis of CIA activities effectiveness is carried out using a scorecard, the composition of which is proposed to be determined based on the construction of basis research matrix. The matrix columns form the analysis components (structure, dynamics, volume, etc.), and the rows form the analysis directions (shareholder property, corporate property, products, market, sources of investment, areas of activity, efficiency, synergy, etc.). The CIA analysis matrix is presented in Table 1.

Table 1

CIA Analysis Matrix

		Analysis components		
		Structure analysis	***Dynamics analysis***	***Volume analysis***
Analysis directions	***Shareholder property***	Shareholders structure and composition; ownership structure and composition; ownership packages structure.	Capital dynamics; property values dynamics; exchange rate forecast.	Share capital amount; property market value.
	Products	Products types and their share in the CIA product portfolio; cost structure by product types.	Production volumes dynamics; shares dynamics in the product portfolio.	Products production and sales; production costs.
	Market	Market structure, market share; consumer structure.	Realization dynamics; market shares dynamics; sales dynamics.	Sales quantity; volume of transactions.
	Finance	Receivables and payables structure; capital structure.	Dynamics debt; financial indicators dynamics.	Borrowing amount; assets volume; capital; investments volume.

Source: authors' own developments.

Based on the data of such a matrix, further research can be carried out using factor analysis methods and others. Thus, the indicators system, the formation of which is carried out on the proposed basis, is able to allow not only monitoring, but also tracking the dynamics and structure of indicators. In addition, the scorecard thus formed allows also arbitrarily expanding the scorecard itself and adjusting it for use in various CIAs.

It should also be borne in mind that in modern economic conditions determined by the deepening of crisis phenomena in the national economy development, long-term forecasting of the corporate integration association activities can be carried out only on the basis of the use of indicators expanded system describing various aspects of its activities, goals and interests' variety of the participants in the association.

In the analysis of joint stock companies and CIAs efficiency, financial indicators are almost most often used, which significantly limits the managerial potential for regulating the association development. To solve the CIA strategic management tasks, it is necessary to evaluate a wider range of aspects of the association activities - both at local levels (within individual JSCs) and on a corporate scale. Therefore, it is

necessary to analyze not only the result of the CIA activities, but also to determine the implementation effectiveness of the achieving this result method, that is, assessing and summarizing the results of JSCs strategy implementation. This assessment is possible only in the case of a clear definition of JSCs or CIAs strategy, mission and goals, formalization of them in clearly defined terms.

When conducting a comprehensive analysis of corporate integration associations' effectiveness, it is necessary to take into account all the above aspects of the problem. But, it should be noted that the analysis issues of various aspects of joint-stock companies and corporate integration associations' activities are devoted to many works of domestic and foreign scientists [1, 2, 6, 9, 10, 11 and others]. However, it is extremely relevant to specify and optimize the analysis directions, since unreasonable growth of its volumes can lead to a significant increase in the time necessary for such an analysis. Limitations in its implementation, in turn, can cause complications or even complete inability to make adequate and effective decisions by the JSC (CIA) management based on such analysis. The most optimal, according to the author, is the list of analysis directions, which is given in Table 1.

Especially important is the issue of analyzing the synergistic effect formed inside the corporate integration association. The most complex structure and possibility of analysis is the diversified industrial and financial group synergistic effect. In this case, the CIA includes banking institutions and industrial enterprises of various profiles.

The synergy effect increases revenues and enhances the cash flows of the corporate integration association. In general, the synergistic effect amount formed within the CIA is as follows (1):

$$C_n = (D(PN)_n + D(PA)_n + (EE)_n) - (DI_n + DT_n + I_0), \quad (1)$$

where:

n – the calculation period;

C_n – overall synergy effect;

$D(PN)_n$ – estimated additional profit from activities expansion;

$D(PA)_n$ – estimated additional profit from risk reduction due to CIA activities diversification;

$(EE)_n$ – saving current production costs;

DI_n – additional investment for reconstruction and expansion;

DT_n – tax payments increase (savings);

I_0 – investment at the takeover moment.

The calculating the synergistic effect method can be adjusted depending on the CIA type formed and the motives for its formation.

However, this calculation method has one significant drawback, which in some cases can interfere with its use or lead to incorrect conclusions by experts conducting calculations - this is a failure to account for a change in the money cost over time. This calculating the synergistic effect method can be used immediately after the integration and start of CIA operations. If it is necessary to analyze the synergistic effect after a certain period, it is indispensable to calculate the discount rate. In this case, the total synergistic effect will be calculated using the following formula (2):

$$Ct = \sum_{t=1}^{T} \frac{\Delta CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

where ΔCF_t – the difference up to time t between the cash flows of the consolidated CIA and the cash flows amount of each JSC separately;

r – the expectation of the discount factor calculated taking into account the planned rate of return on the equity of the company that was not the initiator of the integration process.

The increase in can be calculated as follows (3):

$$\Delta CF_t = \Delta R_t - \Delta C_t - \Delta T_t - \Delta I_t, \quad (3)$$

where ΔR_t – revenue increase from integration;
ΔC_t – costs increase,
ΔT_t – increase in tax deductions,
ΔI_t – increase of additional investments in working capital and fixed assets.

Based on this approach, it becomes possible to differentiate the synergy sources into four main categories: income increase, cost reduction, tax deduction reduction and additional investment reduction, and based on which, if necessary, a factor analysis is carried out to identify the degree of achievement of a certain strategy, integration goals and, if possible, to identify reserves for increasing the synergy effect.

To analyze the CIA activities, it is necessary to analyze the various activities integration degree within the CIA. Such analysis is advisable to carry out in different directions of CIA participants' interaction: integration of participants' production potentials n the CIA; integration of financial and production potentials for various joint stock companies – CIA participants; integration of CIA participants' scientific potentials. The coefficients' general characteristics proposed for such analysis are given in Table 2.

Table 2

Characterization of the indicators for assessing the depth of CIA participants' integration

Scorecard Groups	Scorecard Name	Legend	Characteristics
Industrial potentials integration scorecard	Internal supply	K_{sup}	Shows the proportion of products produced for domestic consumption within the CIA
	Internal exchange	$K_{\text{int}.exch.}$	Shows the share of CIA participants involved in the products production consumed within CIA
	Attracting production capacity	$K_{prod.cap.}$	Indicates which part of the production capacity is used for domestic production
	Equity Participation	K_{eq}	Characterizes the participation degree in the capital of various participants in CIA, except for cross-ownership of shares
	Mutual equity participation	$K_{mut.eq}$	Characterizes the mutual penetration degree into each other's capitals of various CIA participants
Scientific potentials integration scorecard	Internal use of R&D	$K_{r\&d}$	Characterizes the degree of R&D implementation within CIA
	Amounts of R&D that have been mastered	$K_{mast.r\&d}$	Shows the production provision degree by internal R&D
	Participation in the Research Institute capital	K_{cap}	Characterizes the participation level of other CIA participants in the capital of participants conducting R&D
Industrial, financial potentials integration scorecard	Participation in financial capital	$K_{part.cap.}$	Shows how many non-financial participants take part in the capital of financial participants
	Internal financing	$K_{\text{int}.fin.}$	Characterizes the security degree of non-financial participants in CIA with the financial participants funds in CIA
	Participation of non-financial participants in financial capital	$K_{fin.}^{f-n}$	Characterize the participation degree of financial and non-financial participants of CIA in each other's capital
	Participation of financial participants in non-financial capital	$K_{fin.}^{n-f}$	
	Internal control	K_{cont}	Shows the control degree of non-financial CIA financial participants

Source: authors' own developments.

Calculation results analysis of the above-mentioned coefficients allows to assess the interaction of CIA individual activities. This analysis makes it possible to draw conclusions, both from the integration of capital of CIA activity various areas, and from the integration of processes of activity.

Thus, after conducting a general analysis of the CIA activities and calculating all the above-mentioned factors, it is possible to draw conclusions on the further existence of CIA, the need to adjust the CIA development strategy, change the general profile of the activities, etc.

Conclusions and perspectives of further research. A comprehensive analysis of the corporate integration association' activities should consist of two blocks: a general analysis of the effectiveness of the CIA activities; analysis of the synergistic effect generated within the CIA. It is recommended to carry out a general analysis of the effectiveness of CIA activities using a scorecard, the composition of which is proposed to be determined based on the construction of basis studies' matrix.

In order to analyze the activities of the already established CIA, it is necessary to analyze the integration degree of various activities within CIA. Such analysis should be carried out in different directions of interaction between CIA participants (industrial potentials' integration, scientific potentials and integration of industrial and financial potentials of JSC) using the indicators' system proposed by the author. To illustrate and simplify the results' analysis of such an analysis, it is recommended to use the integration profile of the JSC, which allows you to clearly assess the integration degree in different directions.

The direction of further research in this area are related to the methodological recommendations' development for modeling the optimal capital structure of a corporate integration association, which would ensure the financial results maximization of CIA activities.

References:

1. Булєєв І.П. Механізм господарювання підприємств та об'єднань трансформаційної економіки: монографія. Донецьк, 2007. 526 с.

2. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. 427 с.

3. Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку.* 2015. Вип. 8 (2). С. 344-353.

4. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

5. Кизим М.О. Концентрація економіки та конкурентоздатності країн світу: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2015. 216 с.

6. Козаченко А.В. Управління великим підприємством: монографія. Київ: Лібра, 2016. 384 с.

7. Ляшенко В.І., Петрова І.П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86-96.

8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 302 с.

9. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2018. 380 с.

10. Finkelstein C. Enterprise architecture for integration: rapid delivery methods and technologies. Boston: Artech House, 2006. 540 p.

11. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 632 p.

12. Gruninger M. Ontologies to support process integration in enterprise engineering. *Computational & mathematical organization theory*. 2000. № 6. Pp. 381-394.

13. Hutsaliuk O.M. The criterion of economic efficiency of structural changes in corporate integration processes. *Economic Theory and Law*. 2016. Iss. 2 (25). Pp. 104-106.

14. Sirower M.L. The Synergy Trap. New York: The Free Press, 1997. 304 p.

Антон Володимирович ПАНЧИШИН
кандидат юридичних наук,
доцент кафедри права та інформаційної справи,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0009-0004-8883-783X
pav.academbud@gmail.com

Ігор Віталійович БОНДАРЕНКО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,
м. Ізмаїл, Україна
https://orcid.org/0009-0009-4928-7288
ihor.bondarenko.kr@gmail.com

ФІНАНСОВО-ПРАВОВА ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО ІНТЕГРАЦІЙНОГО ОБ'ЄДНАННЯ

Анотація. *Розглянуто зміст процесу інтеграції акціонерних товариств (АТ). Узагальнено передумови здійснення раціонального і обґрунтованого відбору потенційних учасників корпоративного інтеграційного об'єднання (КІО) на основі прогнозування і оцінки результатів діяльності такого об'єднання. Встановлені особливості організації та управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями (труднощі в одержанні, аналізі і використанні необхідної для управління інформації; дублювання окремих управлінських функцій; неоднозначність оцінки ефективності роботи окремих напрямків діяльності; відцентрові тенденції всередині КІО, ризики, пов'язані з децентралізацією управління об'єднаннями).*

Доведено необхідність проведення дворівневої оцінки діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання (на локальному рівні в межах окремих АТ, і в загальнокорпоративному масштабі) для вирішення завдань стратегічного управління КІО. Визначено напрями проведення комплексного аналізу ефективності діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання), який повинен складатися з двох блоків: загальний аналіз ефективності діяльності КІО; аналіз синергетичного ефекту, який утворюється в межах КІО.

Обґрунтований склад системи показників оцінки діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання на основі побудови матриці базисних досліджень. Доведено доцільність проведення диференціації джерел появи синергії КІО на чотири основні категорії: збільшення доходів, зменшення витрат, скорочення податкових відрахувань та зниження додаткових інвестицій, і на основі чого, при необхідності, проведення факторного аналізу для виявлення ступеня досягнення визначеної стратегії, цілей інтеграції та, у разі можливості, виявлення резервів збільшення синергетичного ефекту.

Визначено напрями проведення аналізу діяльності КІО на основі визначення ступеня інтеграції різних напрямів діяльності всередині КІО, таких як: інтеграція виробничих потенціалів учасників КІО; інтеграція фінансового і виробничих потенціалів різних акціонерних товариств – учасників корпоративного інтеграційного об'єднання; інтеграція наукових потенціалів учасників КІО. Обґрунтовано склад показників оцінки глибини інтеграції учасників корпоративного інтеграційного об'єднання. Запропоновано підхід до визначення ефекту синергії при утворенні корпоративного інтеграційного об'єднання до постійних змін в економічному середовищі.

Ключові слова: *правова оцінка, корпоративне управління, акціонерне товариство, корпоративна інтеграція, оцінка діяльності, корпоративне інтеграційне об'єднання, ефект синергії.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-022

УДК 339.138
JEL M31, O13, O31, P23

Тетяна Володимирівна УСТІК
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна
https://orcid.org/0000-0001-9967-0669
tanya_ustik@ukr.net

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР

Анотація. *У ході дослідження встановлено значення маркетингу в сучасному агропродовольчому виробництві та узагальнено проблеми маркетингового управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану. Визначено основну мету та функції системи управління маркетингом, яка полягає у чіткому розподілі обов'язків між відповідальними особами та забезпеченні гармонійної міжфункціональної координації.*

Проаналізовано еволюцію маркетинг-міксу, який через ускладнення конкуренції на продовольчому ринку трансформувався з моделі 4P у 5P, а згодом у 7P. Визначено основні елементи організаційно-економічного механізму системи управління маркетинговою діяльністю та враховано специфіку аграрного виробництва, яка повинна бути відображена у маркетинговій стратегії.

Розроблено теоретико-методологічну модель системи управління маркетингом підприємств агробізнесу, в якій особливу увагу приділено зовнішнім маркетинговим факторам. Серед них: нестабільність ринкової кон'юнктури, високий рівень конкуренції, коливання валютних курсів, нестабільність законодавства та інші загрози комерційному успіху. Доведено важливість управління ризиками агробізнесу як ключового елемента побудови системи маркетингового управління.

Удосконалено теоретико-методичний підхід до розвитку системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Відмінністю запропонованого підходу є виокремлення розширеного комплексу маркетингу («7P»), формування базису маркетингової діяльності (інфраструктура, ринкові

дослідження, аналітика, прогнозування, нормативно-правове забезпечення). Система управління маркетингом передбачає різні рівні реалізації маркетингових інструментів (тактичний і стратегічний маркетинг), спрямованих на підвищення якості управлінських рішень, їх адаптацію до сучасних умов і потреб аграрного бізнесу та економіки країни в цілому.

Ключові слова: *маркетинг, маркетингова стратегія, агробізнес, інструментарій маркетингу, конкурентні переваги, аграрне підприємство, система управління маркетингом.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування суб'єктів агробізнесу характеризуються високою динамікою змін на ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економічних процесів та впливом зовнішніх факторів, таких як зміна клімату, інноваційні прориви та світова економічна нестабільність. За цих умов ефективне управління маркетинговою діяльністю стає ключовим чинником забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Однак, попри визнання важливості маркетингу в агробізнесі, багато підприємств не використовують його стратегічний потенціал у повній мірі. Основні проблеми включають низький рівень інтеграції маркетингових стратегій у загальну систему управління, недостатнє врахування особливостей аграрного ринку, слабку взаємодію з кінцевими споживачами, а також обмеженість застосування сучасних цифрових інструментів маркетингу. Це призводить до втрати ринкових можливостей, зниження прибутковості та обмеження розвитку підприємств.

Дослідження аспектів стратегічного управління маркетинговою діяльністю у сфері агробізнесу є актуальним з огляду на необхідність підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств. Запровадження новаційних підходів до маркетингового управління дозволяє забезпечити сталий розвиток галузі, адаптацію до викликів зовнішнього середовища та створення довгострокових конкурентних переваг. Особливої важливості зазначена проблема набуває в контексті інтеграції України до глобальних ринків та необхідності забезпечення продовольчої безпеки країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних та практичних засад розробки маркетингових стратегій та оптимізації системи стратегічного управління маркетингом у сфері сучасного агробізнесу знайшли відображення в наукових працях великої кількості вітчизняних науковців, таких як: Багорка М.О., Ковальчук С.В., Куденко Н.В., Лишенко М.О., Писаренко В.В., Редченко К.І., Савицька Н.Л. та інших провідних дослідників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Однак більшість досліджень теоретичних та загально-методологічних засад, що стосуються як розробки та обґрунтування маркетингових стратегій, так й удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, здійснюються без урахування галузевої специфіки. З огляду на це, імплементація теоретико-методологічних положень в практичну діяльність підприємств сфери агробізнесу потребують подальшого дослідження, що обумовлює актуальність і практичну значущість обраної проблематики тощо.

Мета та постановка завдання статті. Метою статті є дослідження, узагальнення та розробка теоретико-методологічних засад щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємств у сфері сучасного агробізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сфері сучасного агробізнесу маркетинг постає важливою складовою системи внутрішньо-господарського менеджменту, діяльність якої спрямована на дослідження агропродовольчого ринку, аналіз його кон’юнктури та еластичності попиту та пропозиції, формування збутової та асортиментної політики при виробництві конкурентоспроможної продукції.

Нажаль керівництво більшості вітчизняних підприємств не усвідомлює важливість маркетингу, не спрямовує достатньо інвестиційного капіталу на утримання та розвиток маркетингових служб, формування маркетингової стратегії та удосконалення конкурентних переваг. Проблеми маркетингового управління аграрними підприємствами, такі як недостатній фокус на системі управління маркетингом, відсутність орієнтації на ринки та клієнтів, недоліки у плануванні та фінансуванні, низький рівень аналізу конкурентів і моніторингу ринку, а також слабка інтегрованість організацій, є ключовими бар'єрами для їх розвитку. До цього додається недостатня професійна компетенція керівників у сфері маркетингу та обмежений доступ до інформації про ринок, що значно ускладнює адаптацію підприємств до сучасних умов [9].

Несистемне використання окремих аспектів маркетингу, що спостерігається на практиці у аграрних підприємствах, свідчить про нагальну потребу вдосконалення маркетингової стратегії. Це вдосконалення має включати її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища, інтеграцію зі стратегією управління підприємством та орієнтацію на сучасні тенденції ринку. Ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на системному підході, враховувати специфіку аграрного сектору, забезпечувати гнучкість та швидкість реагування на виклики. Тільки за таких умов аграрні підприємства зможуть підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність діяльності та стійкість до зовнішніх змін.

За сучасних умов зростання конкуренції та динамічних змін на ринку роль маркетингу в управлінні підприємством набуває стратегічного значення. Ефективне управління маркетинговою діяльністю стає ключовим інструментом для досягнення головної мети – створення сприятливих умов для просування товарів на ринку, забезпечення зростання прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цієї мети можлива через виконання основних функцій управління маркетингом, таких як планування, організація, мотивація та контроль маркетингової діяльності. Успішне поєднання цих функцій дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін, розширювати ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси [10, с. 12].

Висловлення про необхідність створення маркетингових служб у вітчизняних аграрних підприємствах не є остаточним. Ефективне управління підприємством передбачає узгоджену та активну участь персоналу у розв'язанні маркетингових завдань. Основне завдання маркетингового управління полягає у чіткому розподілі обов’язків та завдань маркетингу між відповідальними особами, а також у наявності гармонійної міжфункціональної координації [3].

З метою забезпеченн забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку агро-підприємств важливо здійснювати аналіз, прогнозування та планування їх діяльності. Це не лише сприятиме визначенню нових перспектив розвитку, але й дозволить ефективно запобігати кризовим ситуаціям. З огляду на це, маркетингова діяльність, метою якої є якісне задоволення мінливих потреб та вимог споживачів до харчових та продовольчих продуктів, в сучасних умовах має раціонально організована та обґрунтовано спланована за різними заходами її реалізації та фінансово-ресурсним забезпеченням [1].

Після визначення методів аналізу та оцінки ефективності системи управління агромаркетингом необхідно розробити методичний інструментарій, що дозволить оптимізувати та сформувати систему маркетингового менеджменту. Така система забезпечить суб’єкту агробізнесу досягнення максимально позитивних результатів у виробничо-господарській діяльності. При цьому, важливого значення набуває реалізація наступних завдань, зокрема:

- розробка та обґрунтування комплексу маркетингу («маркетинг-мікс» 4P, 7P);
- визначення системи якісних (якісні індикатори реалізації стратегії) та кількісних показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства (впровадження стратегії маркетингу);
- реалізація маркетингової концепції (вдосконалення виробничих процесів, посилення комерційних зусиль, впровадження принципів соціально-етичного маркетингу та інших сучасних підходів).

Зі зростанням конкуренції на всіх ринках модель маркетинг-міксу 4P еволюціонувала, спочатку перетворившись на модель 5P, а згодом – на розширену модель 7P (рис. 1).

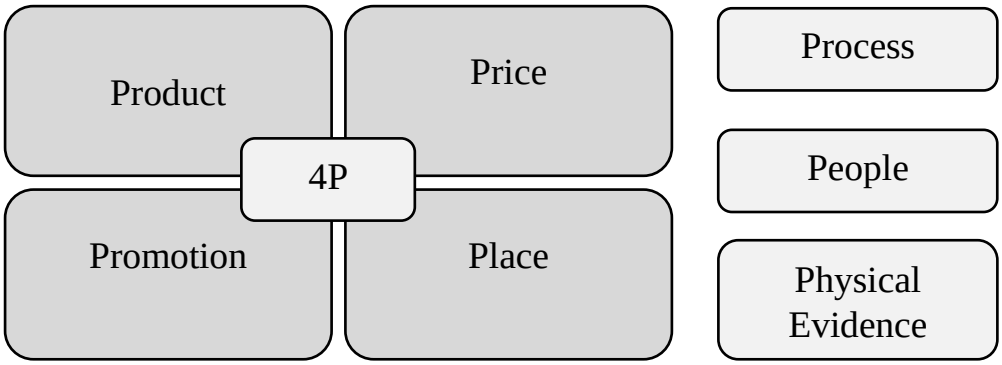


Рис. 1. Модель маркетинг-міксу «7P»

Джерело: сформовано автором за [6].

Модель маркетинг-міксу «7P» повинна бути базою маркетингової стратегії підприємства, оскільки ця модель охоплює всі ключові напрямки розвитку сучасного агробізнесу та визначає ґрунтовні принципи забезпечення потужного позиціонування аграрної продукції на ринку, зокрема за умов високої конкуренції. Маркетологи зазначають, що агро-підприємства, звертаючись до семи елементів маркетинг-міксу, можуть залучати та зацікавлювати клієнтів, мотивувати їхні покупки та збільшувати дохід, досягати різноманітних цілей, зокрема:

розробити унікальну торговельну пропозицію, визначивши або створивши конкурентну перевагу;

враховувати ринкові тенденції, вдосконалювати продукт та адаптуватися до змін зовнішніх умов;

популяризувати бренд або просувати нову торгову марку;

розширювати клієнтську базу через різноманітні методи просування;

збільшити обсяги продажів, зокрема завдяки методам cross-sale, підвищувати середній чек клієнта та його життєвий цикл;

автоматизувати бізнес-процеси, полегшити моніторинг результатів та заощаджувати час працівників [6].

У рамках дослідження система кількісних показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності аграрних підприємств. Вони охоплюють різні аспекти, від результативних цілей, таких як прибуток та рентабельність, до показників продуктивності, ринкової продуктивності та оборотності активів.

Використання таких показників допомагає оцінити фінансову стійкість підприємства, ефективність використання ресурсів, а також його здатність до впроваження інновацій та сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Розробка комплексу маркетингу та визначення системи якісних (якісні індикатори реалізації стратегії) та кількісних показників оцінки маркетингової діяльності складають теоретико-методологічний базис концепції управління підприємством на ринку (маркетингова стратегія), який включає удосконалення виробництва, посилення комерційних зусиль, соціально-етичний маркетинг тощо [9].

Організаційно-економічний механізм управління маркетинговою діяльністю є комплексним підходом, що включає ключові елементи, такі як маркетинговий аналіз, синтез, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг та маркетинговий контроль. Ці етапи забезпечують систематичне і ефективне управління маркетинговими процесами на підприємстві. Виконання маркетингового аналізу дозволяє точно визначити ринкові можливості та потреби, що стає основою для розробки маркетингових стратегій. Інтеграція операційного маркетингу в стратегічний план і постійний контроль ефективності дозволяють забезпечити стійкий розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей. [9].

Ефективне управління маркетинговим інструментарієм підприємства потребує чіткого обґрунтування механізму стратегічного управління, який має включати три основні етапи: стратегічне планування, формування стратегічного набору та реалізацію стратегічних заходів. Лише через структуровану і послідовну реалізацію цих етапів можна забезпечити сталий розвиток підприємства, адаптацію до змінюваних умов ринку та досягнення поставлених бізнес-цілей [12, с. 312].

Окремої уваги вимагають ключові конкурентні переваги, які можуть допомогти підприємству зайняти вигідніше положення на ринку: висока якість товарів (послуг), конкурентоспроможні ціни, більша частка ринку, ефективність рекламної кампанії, ширший асортимент, злагодженість поставок та збуту продукції, обсяг рекламного бюджету, ефективна стратегія розподілу, стимулювання продажів та наявність накопичених маркетингових даних. Ці фактори дозволяють підприємству зміцнити свої позиції та ефективно конкурувати на ринку [13, с. 121].

За таких умов, важливо розуміти, що ефективність діяльності агро-підприємств залежить від синергетичного поєднання маркетингових інструментів і системи управління маркетингом, яка враховує специфіку продукції, ринків, а також поведінку та потреби споживачів. Така комбінація

утворює інтегровану маркетингову систему, яка дозволяє підприємству оптимізувати свої зусилля на ринку та досягати високих результатів у конкурентному середовищі [11, с. 9].

Для агро-підприємств маркетингова стратегія повинна бути розроблена з урахуванням специфічних особливостей виробничого процесу. Це включає сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, непередбачуваність результатів, довгий операційний цикл та визначення фінансових результатів в кінці року. Високий рівень конкуренції в галузі, циклічність виробництва, взаємозв'язок різних секторів аграрного виробництва, а також асортимент і значущість продукції для кінцевого споживача визначають ключові фактори для розробки ефективної стратегії. Також важливо враховувати різноманітність організаційних форм господарювання, що дає можливість аграрним підприємствам адаптуватися до змінюваних умов і досягати стабільних результатів на ринку [1, 7].

Управління маркетинговою діяльністю здійснюється через комплексне забезпечення, яке включає маркетингове, інформаційне, аналітичне та нормативно-правове забезпечення. Інфраструктура управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств може бути поділена на два основні блоки. Перший блок включає логістичну, комунікаційну та торговельну інфраструктуру, а другий блок охоплює соціальну та виробничу інфраструктуру. Така структура дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи ефективне функціонування аграрних підприємств і їх адаптацію до змінюваних умов ринку.

Стратегічний маркетинг, як складова системи управління агро-підприємством визначає етап планування маркетингової діяльності, яка має на меті формування маркетингової стратегії задля досягнення підприємством стійких конкурентних переваг з урахуванням ринкових вимог та його власних можливостей. Стратегічний маркетинг орієнтований на вибір тих продовольчих ринків, на яких агро-підприємство має конкурентні переваги, а також на точний прогноз споживчого попиту для кожного з цільових ринкових сегментів. Це дозволяє аграрним підприємствам ефективно адаптувати свої маркетингові стратегії, зменшувати ризики та максимізувати прибутковість, орієнтуючись на потреби та очікування споживачів у різних сегментах ринку.

Визначаючи процесні рівні реалізації маркетингу, можна зазначити, що на загально корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у визначенні місії та цілей підприємства, а також у здійсненні вибору стратегічного курсу та його обґрунтування. На бізнес-рівні стратегічний маркетинг використовується для аналізу портфелю бізнесу, дослідження ринкових позицій стратегічних господарських підрозділів та визначення стратегічних напрямків їх розвитку. На

функціональному рівні стратегічний маркетинг відповідає за визначення маркетингових цілей, розробку маркетингової стратегії та формування сприятливих умов для її ефективної реалізації.

При цьому тактичний (операційний) маркетинг фокусується на конкретних змінних ринку, таких як ціна, система збуту, реклама та просування товару, і визначає ринкові цілі для завоювання певної частки ринку. Окрім цього, він розробляє необхідний маркетинговий бюджет для реалізації цих цілей. Завдяки такому підходу підприємства можуть ефективно адаптувати свої стратегії до поточних умов ринку та забезпечити досягнення поставлених цілей на операційному рівні.

Проведене дослідження наукових засад і характеристика структурних складових системи управління маркетингом обумовлюють сформований комплекс інструментів, який забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень у системі маркетингового менеджменту та є основою для ефективного впровадження теоретико-методологічної моделі управління аграрним маркетингом загалом (рис. 2). Інтрументарій доцільно розділяти залежно від напряму управлінських рішень, а саме: аналіз ринку, вибір цільових сегментів, розробка стратегії маркетингу, формування ефективної товарної політики, комунікаційні процеси, управління каналами збуту, а також організація і здійснення контролінгової діяльності [9].

У сучасній економічній науці застосовуються різні підходи до стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств агробізнесу, які впливають на успішність їх комерційної діяльності. Ці підходи можуть варіюватися від повної раціональності до ірраціональних рішень і включають виробничий, ресурсний, процесний, ситуаційний, поведінковий, системний, функціональний, інтуїтивний та комплексний підходи. Вибір конкретного підходу має базуватися на врахуванні специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури та здатності до стратегічного прогнозування. Такий підхід дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в контексті маркетингової діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства [4].

Досліджуючи ключові аспекти формування методологічної моделі управління системою маркетингу агро-підприємств, особливу увагу слід приділяти факторам зовнішнього маркетингового середовища, що умовах ринкового сьогодення визначають нестабільність рівня ринкової кон’юнктури, надвисокий рівень конкуренції, різкі коливання валютних курсів, нестабільність законодавчої бази, а також іншим загрозам досягнення комерційного успіху. А тому, управління ризиками сфери агробізнесу є важливою компонентною розбудови системи маркетингового управління.

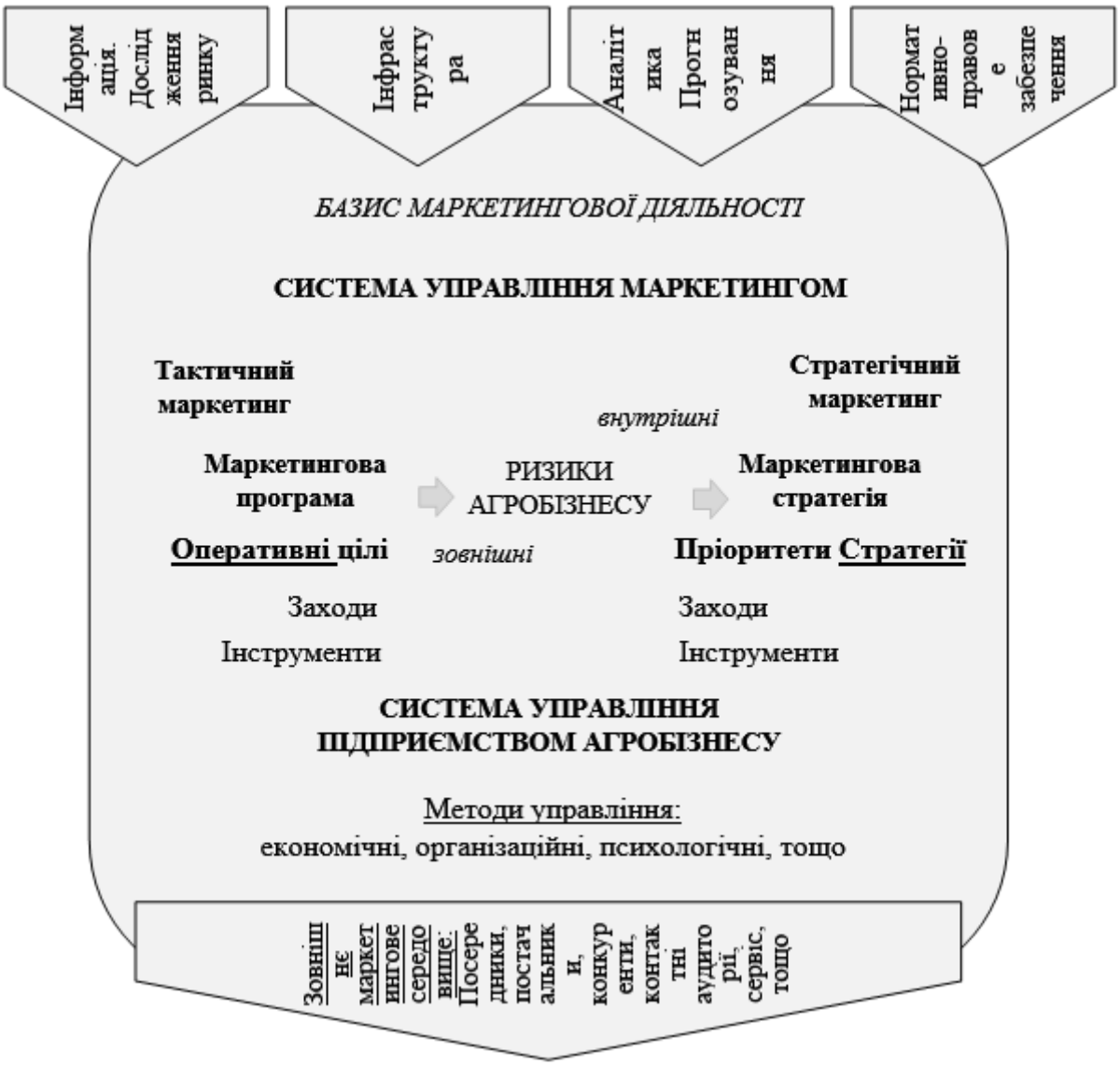


Рис. 2. Методологічна модель управління системою маркетингу агропідприємства

Джерело: авторська розробка.

Зважаючи на те, що багато науковців ототожнюють «маркетингові ризики» з ризиками, пов'язаними з виробничо-збутовою діяльністю та маркетинговим управлінням (зокрема, ціновою та комунікаційною політикою), доцільно трактувати поняття «ризик системи управління маркетингом» як сукупність специфічних властивостей маркетингової діяльності, що виникають під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Ці чинники можуть мати вимірний

або невимірний характер та спричиняти зниження запланованого прибутку або інших ключових показників діяльності підприємства.

Враховуючи специфіку роботи агро-підприємств, в контексті спрямованості ризиків маркетингового управління, останні набувають ознак внутрішнього чи зовнішнього характеру. Так, до переліку зовнішніх маркетингових ризиків відносять чинники мікросередовища, що носять об'єктивний ринковий характер і спричиняють мінімізацію запланованого прибутку в процесі оптимізації збутової політики підприємств агробізнесу, зокрема: ризики постачальників (виникають через недотримання умов постачання сировини та матеріалів); конкурентні ризики (пов'язані з поведінкою конкурентів на ринку); ризики посередництва (пов'язані із зміною посередників та ефективністю їх роботи, дотриманням умов та термінів поставок); ризики споживання (пов'язані зі змінністю попиту та споживацьких потреб); ризики контактних аудиторій (пов'язані з діями фінансових структур, внутрішніх та інших контактних аудиторій).

Висновки. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу в умовах воєнного стану країни відіграє критично значущу роль у забезпеченні стабільності та відновлення економічного розвитку. Незважаючи на всі загрози та ризики агропродовольчого виробництва, маркетингова стратегія є вагомим інструментом для належного функціонування аграрного сектору на формування продовольчої безпеки регіонів.

У сучасних аграрних підприємствах відзначається несистемне застосування окремих елементів маркетингу, що актуалізує необхідність вдосконалення маркетингової стратегії, її адаптації до вимог зовнішнього середовища та підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю. Основною метою управління маркетингом є створення сприятливих умов для просування продукції, що сприятиме зростанню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На основі проведеного дослідження удосконалено теоретико-методичний підхід до розвитку системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Відмінною рисою запропонованого підходу є інтеграція розширеного комплексу маркетингу («7Р») та формування базису маркетингової діяльності, що включає інфраструктуру, ринкові дослідження, аналітику, прогнозування та нормативно-правове забезпечення. Система управління маркетингом охоплює різні рівні реалізації маркетингових інструментів, зокрема тактичний і стратегічний маркетинг, з метою забезпечення якісного прийняття управлінських рішень, їх адаптації до сучасних умов функціонування аграрного бізнесу та сприяння сталому розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. Випуск 14. С.14-19.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

3. Білошапка Ю.М. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. №1. С.111-117.

4. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Формування типової маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2021. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/95.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.93

5. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 366 с.

6. Концепція маркетинг - мікс (4P, 5P, 7P). URL: https://www.bmb.com.ua/2021/ 02/4p-5p-7p.html

7. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії агарних підприємств. Економіка і суспільство. 2022. Випуск №39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421

8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2005. 152 с.

9. Левків Г.Я. Методичний інструментарій побудови системи маркетингового менеджменту в підприємствах АПК. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_56.

10. Шульга Л. В., Терещенко І.О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 125-131.

11. Багорка М. О. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств / М. О. Багорка, А. С. Варварова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2022. - Вип. 43. - С. 7-12.DOI: https://doi. org/10.32782/2413-9971/2022-43-1

12. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: монография. К.: Преса України, 2008. 344 с.

13. Шаповалова І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 2. С. 119-126.

Tetiana USTIK
Doctor of Sciences in Economic, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Sumy National Agrarian University,
Sumy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-9967-0669
tanya_ustik@ukr.net

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES IN THE FIELD OF AGRIBUSINESS: STRATEGIC DIMENSION

Abstract. *The role of the marketing management system in agribusiness enterprises is paramount, as it is responsible for aligning the dynamic needs and demands of consumers in the food market with the producers' interests in maximizing profits. This underscores the necessity of developing an effective marketing management system that ensures continuous improvement in marketing activities through professional planning, budget optimization, justification of advertising campaigns, promotion of agricultural products, and evaluation of economic and communication efficiency.*

The study highlights the significance of marketing in modern agri-food production and summarizes the challenges of marketing management agrarian enterprises face, particularly under wartime conditions. It defines the primary goal and functions of the marketing management system, emphasizing the importance of a clear division of responsibilities among personnel and ensuring harmonious cross-functional coordination.

The evolution of the marketing mix is analyzed, revealing its transformation from the 4P model to 5P and subsequently to 7P due to increasing competition in the food market. The fundamental elements of the organizational and economic mechanism of the marketing management system are identified, along with the specific features of agricultural production that should be reflected in the marketing strategy.

A theoretical and methodological model of the marketing management system for agribusiness enterprises has been developed, with particular attention to external marketing factors. These include market instability, high competition levels, currency exchange rate fluctuations, legislative instability, and other threats to commercial

success. The study underscores the importance of risk management in agribusiness as a critical component of building an effective marketing management system.

A theoretical and methodological approach to improving the marketing management system for agribusiness enterprises has been advanced. Unlike conventional approaches, the proposed model includes an expanded marketing mix ("7P") and the formation of a marketing activity foundation (infrastructure, market research, analytics, forecasting, and regulatory support). The marketing management system incorporates various marketing tools (tactical and strategic marketing) aimed at enhancing the quality of managerial decisions and adapting them to the current conditions and needs of agribusiness and the national economy.

Keywords: *marketing, marketing strategy, agribusiness, marketing tools, competitive advantages, agricultural enterprise, marketing management system.*

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ, АУДИТ, КОНТРОЛІНГ І СТРАХУВАННЯ

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023

UDC 330.131.7:[336.13:338.24]
JEL D81, G30, G32, M20

Oleksii HUTSALIUK
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Activities,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-6541-4912
alex-g.88@ukr.net

Serhii HRYHIR
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Kherson State Agrarian and Economic University»,
Kherson, Ukraine
https://orcid.org/0009-0003-8740-543X
hsi@olis-group.com.ua

Serhii SALO
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0000-2872-0470
salo_s_o@aspirants.pstu.edu

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF INTEGRATION ENTERPRISES

Abstract. *The content and features of the integration strategy in the system of strategic planning of the joint stock company are determined. The sequence of*

formation and implementation of the integration strategy of the joint-stock company is substantiated. Strategic alternatives for ensuring sustainable development of the joint-stock company are systematized.

It is proposed to use the genetic algorithm method to solve the problem of choosing corporate integration association in order to optimize a certain set of clear corporate integration association parameters necessary for the implementation of an effective integration process.

The method for calculating the synergistic effect is proposed, which is advisable to use immediately after the integration and the beginning of the operational activity of the corporate integration association, since it can be adjusted depending on the type of the corporate integration association being formed and the motives for its formation.

The composition of the factors that determine the choice of development strategy of a joint-stock company is generalized. The content of the procedures for determining potential partners for the formation of a corporate integration association is established. Socio-cultural aspects of integration of corporate cultures of joint-stock companies are considered.

Keywords: *risk-oriented management, risk management, economic risks, financial and economic security, strategic risk management, integrated enterprises.*

Introduction. Deepening the international division of labor, increasing dynamism and increasing the scale of integration processes in the context of steadily increasing globalization of market relations and production operations, aimed at the gradual creation of a single global economic and information space, are key current trends in the world economy. The most powerful driving force of deployment and a significant consequence of these complex processes of change in the system of social production is the strengthening of the integration orientation of transformations of the corporate sector of the economy, which are not only individual large transnational conglomerates but also a wide range of other corporate enterprises. which belongs to joint-stock companies), regardless of the scope and scale of their economic activity.

For domestic corporations, the actualization of issues of participation in the process of creating integration associations, expanding and strengthening cooperation in various areas of business is further defined as the urgency of modern requirements for the accumulation of large amounts of total capital resources, increasing existing resource and production capacity and increasing innovation. investment potential, and due to the need to significantly strengthen competitive positions in national and international markets in a rapidly growing dynamic environment, as well as increase the competitiveness of goods and services produced, based on economic flexibility and adaptability, expanding the composition and strengthening the existing competitive

benefits, diversification and limitation of economic risks, etc. On the other hand, the use of significant reserves available in the field of integration cooperation to increase business efficiency, as well as the implementation of relevant opportunities to improve the organization and management of corporate enterprises, is largely determined by the economic feasibility of corporate integration associations, rational identification of potential partners. cooperation, complete consideration of the diverse set of interests of the participants in the integration process in the structural construction and functional content of the management system of the corporate association, etc.

However, even when establishing the peculiarities of development and considering the mechanisms of functioning of various organizational and economic forms of integration associations among scientists, there is no consistency of opinion on the economic nature of the phenomenon of corporate cooperation and on determining the prerequisites for integration of corporate enterprises.

However, it should also be noted that both given the conscious limitation of the completeness of the classification approach by a simple list of forms of integration can not be sufficiently considered the whole complex range of characteristics and features of different integration associations, and when used in this context excessively extensive system. artificial features of inevitable smoothing of significant frameworks and boundaries, which determine the relevant differences between different types of integration associations, which, in turn, also determines the need for further deepening of scientific substantiation of ways to intensify integration processes in the corporate sector of the national economy.

Materials and Methods. Activation of integration processes is a characteristic feature of the current stage in the world of economic development [1]. The implementation of these processes greatly affects the competitiveness of enterprises and strengthens the position of the integrated structure in the market, reduces unproductive costs due to the effect of scale, access to new markets, reducing risks during operations and others.

The most common integration processes at this time are in the implementation of mergers and acquisitions of joint stock companies (JSC). However, one of the most difficult issues in planning JSC integration processes is determining the partner for the formation of a corporate integration association (CIO).

This stage of planning integration processes is relevant due to the fact that the process of determining a partner is quite complex and diverse, covers all areas of activity of all participants in the integration process and requires a detailed comprehensive approach to justify the choice of a JSC to participate in CIO.

Methodological principles of planning integration processes were considered in the works of [2], [3], [4] and others. However, the issues of determining the essence of

the integration strategy of the JSC and determining its place in the system of strategies of the joint-stock company are not sufficiently studied.

The purpose of the study in the article is to determine the essence of corporate integration strategy, substantiate its place in the system of strategies of the company, as well as to develop approaches to the formation of corporate integration strategy.

To achieve this goal, the following research methods were used in the work: monographic – to study the theoretical foundations of the integration processes of joint stock companies; system analysis – to justify the sequence of formation and implementation of the integration strategy within the company; analysis and synthesis – to generalize the composition of factors that determine the choice of strategic alternatives for the development of blood pressure; graphic – for a visual representation and schematic representation of theoretical and methodological material.

Suggesting the use of the genetic algorithm method, which allows to use objective and control the degree of subjective factors and their influence on the process of selecting potential participants in CIO, provides much greater opportunities to solve the problem of finding the optimal variant of CIO formation.

Table 1

Genetic Algorithm Process

Stage	Specification
1	Creation of the initial “population”
2	Determination of the most suitable of JSCs “population”
3	Integration of JSC
4	Changing parameters (mutation) of Integration
5	Attachment assessment of integration association

Source: authors’ own developments.

Genetic algorithms (GAs) allow simulating some of the integration processes of organizational structures.

Results and Discussion. The extreme variety of forms of formation and peculiarities of functioning of associations of enterprises is available in modern economic practices due to the breadth of the range of motives and goals of intensification of integration processes, the sources of which may be market (strengthening of competitive positions of participants through combination of marketing opportunities and joint sales channels). counteraction to unfair competitive actions, streamlining and expanding the range of aggregate product offer, etc.), production and cooperation (concentration of production capacity, pooling of resource

base and synergy of key competencies in the context of forming the whole chain of new value creation, -investment (increase of scientific potential and strengthening of scientific and technical basis of innovative activity, increase of ability of members of association concerning accumulation of large volumes of investment resources, n facilitation of access to external sources of financing, etc.), organizational and managerial (ensuring systematic focus, effective coordination and coordination of joint actions in various areas of management, etc.), institutional (focus on minimizing transaction costs through the development of non-market mechanisms of economic cooperation). and maintaining mutual trust) the nature of the origin. In this case, despite the above and organized extremely wide and diverse range of forms of enterprise associations, organizational and economic regulation of structural and functional construction and legal regulation of the vast majority of the considered business integration structures is carried out in the form of corporate entities (corporations and business associations).

The corporation as a way of organized collective human activity should, obviously, be considered one of the oldest and most ingrained in the context of civilizational development of mankind practices. The initial attempts to create an organized human unity, based on the relationship of equity participation in the lease of latifundia, usually date back to ancient Greece. The very etymology of the term «corporation» is usually associated with the Latin term «corpus habere», which was widely used in Roman law to identify the legal status of a group of people, whose community was primarily based on the pooling of property contributions. However, unlike the individual («persona»), the legal capacity of such legal entities in Roman law was to some extent limited ([1; 2; 6]): corporations enjoyed their own (separate from the founders and participants) rights and had to bear their own responsibility , but the exercise of these rights and responsibilities (capacity) could take place only through individuals (the same members of the corporation).

Later, the use of such collectives spread to a much wider range of not only economic but also spiritual, religious, professional and other associations, which gives good reason to link the origin of the concept of corporation with the late Latin «corporatio» (that is, «union», «union»). In recent times, after the collapse of the Roman Empire, the principles of corporate governance in various spheres of human interaction were transferred to the social practices of medieval European states in conjunction with the preservation of the general principles of Roman law. Later, with the beginning of the New Age, the rapid development of trade corporate organizations and associations was closely linked with the organization and implementation of equity relations in the development of open new lands.

At the same time, the fundamental difference between the new trading corporations of the era of the Great Geographical Discoveries was to some extent

overcoming the isolation inherent in medieval corporate unions and unions, which was caused by the desire to restrict access to trade secrets and opportunities , for example, V. Radaev [3, p. 154]). The industrial revolution, in which there was, on the one hand, the rapid growth of social opportunities for large-scale production of useful goods and services, and on the other – increased urgency to accumulate for this purpose huge amounts of financial and investment capital, led to the final formation of this phenomenon corporate organization of the joint-stock type, which is currently the basis of the modern world economic system. In the organizational and legal sense, the corporation (of course, given the significant differences in the regulatory framework and regulatory framework in this matter in the continental and Anglo-Saxon legal systems and traditions) is considered a company (ie, a special type of enterprise based on participation, participation). unification of individual efforts and capital, separation from the corporation of its founders and members, independence and autonomy in management, etc.).

Thus, the very phenomenon of the corporation is based on orderly features and properties that primarily characterize and determine the principles of construction and general principles of collective activity and cooperation of people in the direction of achieving jointly recognized and jointly defined goals, common interests and others. In this case, the corporation as a somewhat united and structured human community is determined by the specificity of the content of the approach to streamlining the interaction of founders and participants, which allows us to consider such an entity as a special type of organizational group. In particular, the following features and properties should be considered characteristic of the corporation and corporate relations: the use of participatory relations to streamline cooperation and interaction of participants; legal separation and property separation of the company from its members; full general legal capacity and administrative independence, which are manifested in the emergence of a wide range of rights and obligations of the company as a legal entity, completely separated from the founders; separation of powers arising from the possession of corporate rights (shares in the capital of the company), and management functions; the presence of a separate management vertical to represent the interests of owners in the organizational structure and in the highest governing bodies of the corporation; voluntary transfer by participants of a share of their own rights and powers at the disposal of the corporation, etc.).

It should be noted, however, that the peculiarity of the importance and scale of corporate representation in the modern global system of economic relations determines the extraordinary expansion of the basic (system-forming) content and significant diversity of identification of corporations in the general context of public relations. Thus, the generalization of the existing theoretical provisions for establishing the

essence of the concept of «corporate organization» or «corporation», allowed the author to identify such approaches that exist to address this issue.

First, the corporation as a specific form of organized identification of the sign of social unity of people. The scope of this approach extends far beyond specific economic entities (economic organizations), which are considered only a separate type of organizational support for the community of individuals and groups of individuals, united by a sense of homogeneity of interests, values and goals, which, in turn, serve as a basis for formation of coordinated and agreed models and strategies of collective behavior in the direction of approximation to achieve mutual benefit and realization of common expectations. Important and characteristic of this approach is the consideration of corporate organization as an integral part of the social system, the fundamental principles and basic principles of which are manifested in the creation of a standardized corporate form of organization of economic relations of the whole community in the direction of organic inclusion of such productive individual and collective cooperation in the general context of life support and development.

Thus, the corporate organization is considered to be a certain connecting institutional link of relations both at different levels of building a system of social relations and between phenomena and processes unfolding at these levels (the institutional nature of such a combination is to standardize and streamline socially recognized practices and approaches for use in the regulation of economic relations).

At the same time, the implementation of the institutional function of the corporation is carried out in the opposite direction: on the one hand, in terms of integrating a possible wide variety of acts of human economic interaction through unification (within corporate requirements) of economic activity in the most general context of the existing social order; and on the other hand – in the direction of development, implementation and implementation (through appropriate improvement, standardization and simplification of the used norms and rules of regulation of economic interaction) more perfect, adequate and appropriate to the realities of economic life, mechanisms of economic relations.

Second, the corporation as an integrated business structure. Under this approach and in this case, the economic space of economic interaction is considered as a set of inextricably linked and intertwined segments, which use alternative in nature modes of resource allocation – market and administrative. In this case, the above institutional function of the corporate organization receives a more significant economic content and acquires a new meaning, which is to increase the flexibility of the economic system of the economic mechanism of society, within which there is the formation of two ways of economic relations: market, optimal use of resources; which, however, may be accompanied by the emergence of significant amounts of unproductive transaction costs and limited opportunities for social regulation in the distribution of total wealth

(see, in particular, S. Sukharev [4], O. Williamson [5], E. Furubotn and R. Richter [7] and etc.); corporate, which is a set of localized economic entities, the internal economic structure of which is based on administratively managed redistribution of resources (subject to the requirement of voluntary transfer of participants' rights and powers to the corporation), but economic interaction between them occurs through the use of market mechanisms.

Thus, corporate organizations (corporations) in the economic (interaction of non-coercive-market and centralized-administrative redistribution of resources) and structural (interpenetration of components of the economic mechanism, differing in the principle of construction – decentralized-voluntary for markets or hierarchically-functional for enterprises) aspect represent a certain extremely mobile link between the market-economic and administrative-organizational spheres of the economic system of society. Within this approach, to some extent embodies the specific corporate ideology of economic convergence of different economic mechanisms (market and administrative), initiated in the classic works of A. Burley and J. Mins [8], J. Galbraith [9], D. Kotz [10] etc.

Third, the corporation as an organizational and legal form of collective business organization. The emergence of such a view of the genesis and patterns of nature of the corporation in the capitalist economy is inextricably linked with one of the most important features of corporate organization, which is the separation of ownership and management. The growing needs of enterprises in capital resources needed to create a technologically complex and technically cumbersome industrial production base, as well as a significant increase in requirements for knowledge and innovation of the final product almost made it impossible to continue economic activity on the basis of purely private capital. Similarly, an excessive increase in the variety of management and professional decisions related to the current activities and strategic prospects of enterprise development, determine the need to strengthen the professional leadership of corporations.

At the same time, gradually (in the context of identifying these trends) there was a development of deep transformations of the content of social and labor relations, in which the increasing needs of modern post-industrial society in creative saturation and professionally specialized filling of productive employment of employees gradually reflected in partial labor with the spread of the use of collective forms of joint investment, participation in capital, etc.

In this context, the economic functions of the corporation as an extremely effective organizational form of flexible support and mutually beneficial support of economic cooperation have been further identified through expanded inclusion, on the one hand, in the structure of the investment mechanism of capital formation and reproduction. the sphere of relations between the owners of the means of production

and employees. Moreover, in both cases, corporate organizations acted as a powerful integration basis for updating and revising the organizational and economic foundations of collective entrepreneurial activity through the acquisition of acts of interaction of a wide range of participants in economic activity aimed at achieving common compromise goals, coordination and balancing of different interests and implementation. mutually beneficial cooperation (as opposed to the purely private business's narrow focus on individual satisfaction of the requirements of capital owners, increased exploitation of employees, neglect of social needs, etc.).

Fourth, the corporation as a form of organization of specific joint-stock relations based on membership (participation). The implementation of expanded functions and the implementation of new tasks of corporate entities in the system of transformation of social relations to some extent determines the need to revise the content and features of structural and organizational structure and economic mechanism of corporations.

At the same time, the ability of the corporate internal economic system to flexibly balance the interests and aspirations of not only shareholders and staff, but also a wide range of people interested in the development of the corporation (the state) acquires much more importance (relative to the traditional conditions of industrial technology), consumers, suppliers, contact audiences, etc.).

The corporation acts as a quasi-market for the distribution and redistribution of corporate control, ie the ability to influence management decisions on the distribution and use of resources available to these groups. Such a quasi-market, initially formed by balancing the capital contributions of the corporation's members to the formation of its property base, is further developed through the involvement and subordination of the mechanism of corporate regulation of the diversified influence of stakeholders.

The effectiveness and functionality of this type of corporate cooperation is almost crucially determined by the openness and transparency of the procedures for distribution and redistribution of shares of corporate control as objects in the domestic quasi-market (on the same basis as in the real market relations). Under such conditions, the traditional joint-stock form of the corporation (usually characterized by the maximum level of manifestation of the previously noted advantages of the corporate organization) also acquires a new functional content, which is to form a reliable (recognized as appropriate and meets the expectations of participants) basis of corporate cooperation.

Thus, in modern conditions, the formation and development of a joint stock company to ensure the performance of a wide range of important social functions and full realization of economic benefits of a joint stock corporation involves the formation and support of a special type of connection, which is characterized by integration aspects of construction and operation: as a public or social contract; as a manifestation of human unity; as a way to identify common interests; as an integration form; as an

organizational and legal form; as an organizational form; as a legal construction; as a form of capital pooling.

On the other hand, it should be noted that the generalization of theoretical provisions for determining the nature and content of the category «integration» allows to identify the presence of signs of corporatism in the context of integration processes (Table 2).

Table 2

Identification of signs of connectivity in theoretical approaches to identifying the essence of corporate integration processes

<table>
<tr><th>Approach to defining the essence of integration</th><th>An approach to defining the essence of a corporate organization</th><th>Corporate aspect of integration integration implementation</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Integration as a certain state of connection of parts of a whole</td><td>Corporation as a form of organized identification of the sign of social unity of people</td><td>Corporate typification of economic interpersonal and collective relations as a component of ordering and structuring the social system</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Corporation as an integrated business structure (association of enterprises or capital)</td><td rowspan="2">Execution of the institutional function of combining and supporting the interaction of market-economic and administrative-organizational spheres of the economic system of society</td></tr>
<tr><td>Integration as a combination of focus on the whole and the process of creating the whole</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Corporation as an organizational and legal structure of the organization of collective entrepreneurial activity</td><td rowspan="2">Ensuring the focus of integration on achieving common compromise goals, coordination and balancing of divergent interests, implementation of partnership mechanisms and mutually beneficial cooperation</td></tr>
<tr><td>Integration as a process of emergence of integrated integrity</td></tr>
<tr><td>Corporation as a form of organization of specific joint-stock relations based on membership (participation)</td><td>Formation of a proper and adequate to the expectations of the participants basis for the integration process of cooperation based on the distribution and redistribution of corporate control</td></tr>
</table>

Source: authors' own developments.

Thus, the consideration of integration as a certain state of connection of parts of the whole in the context of institutional tasks of the corporate organization is based on the unification of functional and procedural aspects of interaction of integration processes, which due to increasing unification and typification as key in terms of integration dynamics properties and characteristics of these entities (internal structure, modes of operation, the order of inclusion in economic life, etc.), and in relation to the recognized rules of cooperation (institutional aspect of the management mechanism), allows to achieve a closer relationship and a high level of homogeneity relations. Ensuring the organic combination of target orientation to increase the integrated closeness of interaction of subjects in the process of formation and development of economic structure of society is achieved through flexible interpenetration of market (economic relations based on voluntary participation of subjects in trade using a price mechanism based on balancing). supply and demand) and administrative-organizational (actually a corporate organization based on the use of a certain level of coercion in terms of the manifestation of volitional principle in the internal allocation of resources) ways to achieve jointly established and freely recognized goals, which are the general basis for collective entrepreneurial activity . The emergence of integrated integrity as a certain stage, the result of integration dynamics involves the creation of an orderly system of a wide range of relations (economic, social, industrial, cultural, etc.), within which based on established rules and procedures governing conditions of participation and acts of interaction stability in joint activity, stability of functioning and stability of development of the corporate formation constructed thus can be reached.

Thus, the management of corporate integration processes involves the need to justify, make and implement management decisions, which are determined by different levels of identification of the following parameters (Fig. 1): strategic orientation in the decision-making process and extremely high cost of management decisions. implemented by the company, will be aimed at solving the most long-term development challenges and associated with the implementation of large amounts of investment); great importance of new competitive advantages and new competencies (related to the implementation of the desire to create original new opportunities to strengthen competitive positions, ensuring the formation of innovative competencies); variety of conditions for determining the forms of interaction with other subjects of economic relations (usually related to a limited range of the most fundamental decisions on streamlining the composition of partners in corporate integration and establishing forms of cooperation).

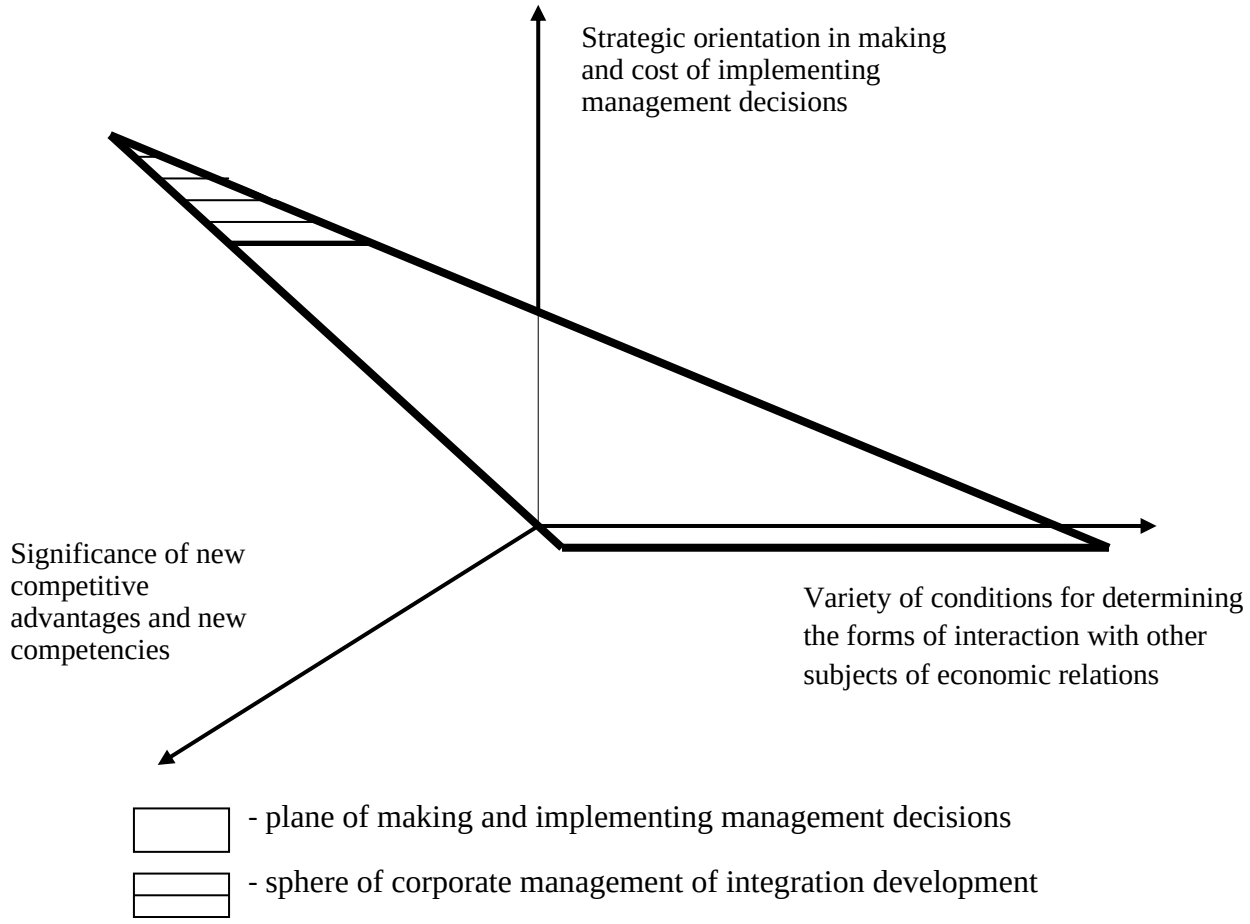


Fig. 1. Sphere of management decisions at corporate management of integration development of associations of joint-stock companies

Source: authors' own developments.

Determining the parameters of acceptance and implementation of the space of acceptance and implementation of management decisions in corporate governance of integration development of associations of joint stock companies allows to form a basic description of the key features of this process (Table 3).

Table 3

General characteristics of corporate governance of integration development of associations of joint-stock companies

A sign of the management process	Characteristics of corporate management of integration development of associations of joint-stock companies
Goal	Formation within the perspective balance of property rights of the group portfolio of competencies of the association of joint-stock companies to achieve a dynamic increase in the return from obtaining strategic complementarity of competencies
Object	Regular activities to increase the synergetic and emergent properties of the integration association
Subject	Corporate mechanisms of management of integration processes considered through definition of interrelation of the mechanism of corporate integration with other mechanisms of management of association of joint-stock companies (mechanisms of corporate management, strategic management of integration association, innovation and integration development, reflective harmonization of corporate cultures processes, implementation of the program of transformations and overcoming resistance to organizational change)
Subjects	The highest governing bodies of the corporation, shareholders, staff, potential partners in integration
Principles	Local rationality and organization
	Relative value of resources
	Unity of socio-cultural space
	Complementarity of competencies
	Impact balancing
	Self-reproduction
	Free choice of behavior
	Cooperation and clarity of interest
	Imperativeness of individual behavior
	Sufficient variety of incentives
	Minimization of externally systemic contradictions
	Protection of property rights
	Minimize the cost of maintaining competencies
	Distributed democracy
	Reproductive balance of resources
	Emergence

Source: authors' own developments.

The key guideline and basic requirement for the implementation of the described approach to building a mechanism for corporate governance of integration development of associations of joint stock companies, focused on solving problems of increasing synergetic and emergent properties of integration association, is to deepen economic localization of economic relations within the achieved new quality unity.

Conclusions. The peculiarity of the importance and scale of representation of corporate organizations in the modern global system of economic relations determines the extraordinary expansion of the basic (system-forming) nature of content and a significant variety of identifying features of corporations in the general context of public relations. At the heart of the corporation's phenomenon are orderly features and properties that primarily characterize and determine the principles of construction and general principles of collective activity and cooperation of people in the direction of achieving jointly recognized and jointly defined goals, ensuring common interests and others.

The most significant differences between the forms of integration and the types of integration entities are related to the identification of the following features and characteristics: the degree of voluntariness of the unification procedure; conditions of the integration procedure; common contours of information exchange and reporting; types of resources involved in joint activities.

Management of corporate integration processes involves the need to justify, make and implement management decisions, which are determined by different levels of identification of the following parameters: strategic orientation in the process of making management decisions and extremely high cost of management decisions. investment); great importance of new competitive advantages and new competencies (related to the implementation of the desire to create original new opportunities to strengthen competitive positions, ensuring the formation of innovative competencies); variety of conditions for determining the forms of interaction with other subjects of economic relations (usually related to a limited range of the most fundamental decisions on streamlining the composition of partners in corporate integration and establishing forms of cooperation).

The formation and development of a joint stock company to ensure the implementation of a wide range of important public functions and full realization of economic benefits of a joint stock corporation involves the formation and support of a special type of connection, which (in the context of these approaches) is the following integration aspects of construction and operation: as a public or social contract; as a manifestation of human unity; as a way to identify common interests; as an integration form; as an organizational and legal form; as an organizational form; as a legal construction; as a form of capital pooling.

The motivational basis of corporate integration development is determined by a clear focus on creating new competitive advantages and improving the emergent properties of the participants in this process, between which within this kind of interaction there is a special relationship. Thus, the content and direction of corporate integration is to localize economic relations of entities engaged in cooperation, in the direction of creating a certain (limited by selected rules and regulations; structural construction of supply chains; personal preferences of decision makers, etc.) economic space of interaction, partially separated from the system of market relations.

References:

1. Kelly D.R. (2002). The human dimension of existence: public opinion in the Western legal tradition. Odesa: AO BAHVA.
2. Kovalska V.S. (2008). Legal facts as the basis for the emergence, change and termination of legal relations in ancient Rome. *Actual problems of the state and law.* Issue 41. Pp. 64-71.
3. Radaev V.V. (1997). Economic sociology. Kyiv: Aspekt Press.
4. Sukharev S. (2007). Institutional theory and economic policy: Towards a new theory of the transmission mechanism in macroeconomics. Kyiv: «Ekonomika».
5. Williamson O.I. (1996). Economic institutions of capitalism: Firms, markets, «relative» contracting. SPb .: Lenizdat.
6. Fedushchak-Paslavska G.M. (2011). Formation and development of legal structures in ancient Rome. *Bulletin of Lviv University. Law series*. Iss. 52. Pp. 120-126.
7. Furbotn E.G., Richter R. (2005). Institutes and economic theory: Achievements of a new institutional economic theory. SPb.: Izdetelsky dom Sankt-Peterb. state University.
8. Berle A.A., Means G.C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. N.Y.: Transaction Publishers.
9. Galbraith D. (2007). The New Industrial Society. Favorites. M.: EXMO.
10. Kotz D.M. (1982). Banking control over large corporations in the United States. M.: Progress.
11. Hutsaliuk O.M. (2015). Formation of corporate integration strategy of a joint-stock company. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship.* Vol. (84). Pp. 40-49.
12. Hutsaliuk O.M. (2018). Management of integration development of corporate enterprises: theory, methodology, practice: monograph. Zaporizhzhia, Helvetica Publishing House. 424 p.

Олексій Миколайович ГУЦАЛЮК
доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної діяльності,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0002-6541-4912
alex-g.88@ukr.net

Сергій Іванович ГРИГІР
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрно-економічний університет»,
м. Херсон, Україна
https://orcid.org/0009-0003-8740-543X
hsi@olis-group.com.ua

Сергій Олександрович САЛО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0000-2872-0470
salo_s_o@aspirants.pstu.edu

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *Визначено зміст та особливості стратегії інтеграції в системі стратегічного планування акціонерного товариства. Обґрунтовано послідовність формування та реалізації інтеграційної стратегії акціонерного товариства. Систематизовано стратегічні альтернативи забезпечення сталого розвитку акціонерного товариства. Запропоновано використовувати метод генетичного алгоритму для вирішення задачі вибору корпоративного інтеграційного об'єднання з метою оптимізації певного набору чітких параметрів корпоративного інтеграційного об'єднання, необхідних для реалізації ефективного інтеграційного процесу.*

Запропоновано методику розрахунку синергетичного ефекту, яку доцільно використовувати одразу після інтеграції та початку операційної діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання, оскільки вона може коригуватися

залежно від типу корпоративного інтеграційного об'єднання, що формується, та мотиви її формування.

Узагальнено склад факторів, що визначають вибір стратегії розвитку акціонерного товариства в умовах ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною безпекою інтегрованих підприємств. Встановлено зміст процедур визначення потенційних партнерів для створення корпоративного інтеграційного об'єднання. Розглянуто соціокультурні аспекти інтеграції корпоративних культур акціонерних товариств.

Ключові слова: *ризик-орієнтоване управління, ризик-менеджмент, економічні ризики, фінансово-економічна безпека, стратегічне управління ризиками, інтегровані підприємства.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-024

УДК 336
JEL E44, G2, G3

Сергій Сергійович ЗАДВОРНИХ
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0002-7025-4116
zadvornykh.s@gmail.com

Олег Володимирович ЗАХАРЧЕНКО
доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри фінансів,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0001-8198-6569
robin_a@ukr.net

FINTECH І ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Анотація. *Світові фінансові ринки тісно пов'язані з іншими галузями та зазнають постійного впливу, як прямого, так і опосередкованого, вони трансформуються в залежності від потреб сьогодення та підлаштовуючись під виклики сучасності.*

Вплив цифровізації, яка стрімко розвивається впродовж останніх років, призвів до того, що FinTech став невід'ємною складовою більшості фінансових компаній. Хоча розвиток цифрових технологій і їх впровадження в фінансових компаніях і стартапах має позитивний вплив на розвиток фінансових ринків, він, у свою чергу, робить компанії більш привабливими для злочинців.

Низький рівень захисту як фінансових компаній, так і користувачів в цифровому аспекті призводить до того, що частка капіталу, що обертається в нелегальних чи злочинних колах, становить загрозу для фінансової безпеки. З

огляду на це необхідним є встановлення чітких норм і правил, які регламентують діяльність FinTech компаній.

Ключові слова: *FinTech, AI, фінансовий ринок, кіберзлочинність, банки, фінансова безпека.*

Постановка проблеми. Суспільство не є статичною системою. Це скоріше живий організм, який перебуває в постійному розвитку. Воно є гнучким і завжди реагує на зміни в житті людей, країни та впливає на зміни в усіх сферах. Воно будує двосторонній зв'язок між суспільством і фінансовими ринками. Саме тому важливо визначити основні тенденції розвитку цих ринків та основні особливості фінансової безпеки в сучасних умовах, особливо в умовах глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями, пов'язаними з впровадженням та розвитком FinTech та фінансовою безпекою займається багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них можна виокремити роботи Д. Елліотт, Дж. Мароуз, М. Мартін, Д. Ньюман, О. Прокопенко, П. Сіроні, Дж. Фелл, Л. Шен.

Формулювання мети статті. Метою даного дослідження є виявлення основних стимулів розвитку FinTech, а також з'ясуванняйого його впливу на фінансовий ринок та можливості використання переваг, що пропонує FinTech.

Методи і методологія здійснення дослідження. Методологічною та теоретичною основами даного дослідження слугували наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, аналітична та статистична інформація стосовно впливу FinTech на компанії та фінансову безпеку на фінансові ринки, а також нормативні акти, створені для регулювання фінансового ринку. У процесі проведення дослідження використовувались методи порівняльного й емпіричного аналізу та синтезу, системний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хоча загалом фінансова система є доволі статичною, фінансові ринки та банківський сектор впродовж останніх років почав активно трансформуватись від впливом FinTech. Основні зміни добре помітні у контексті діджиталізації та створення нових послуг, якими можна користуватися онлайн. Здебільшого це поєднується з небезпекою різних структурних трансформацій фінансового ринку, особливо в банківській сфері коли банки змінюють характер своєї поведінки щодо кредитів та власної капіталізації. З іншого боку, не так легко щось змінити в кредитній системі через якість активів. Демографічні зміни, розвиток ринку праці та корпоративного сектору мають позитивний вплив на банківську систему, але частка непрацюючих кредитів залишається стабільно високою. Структурні фактори, такі як неефективна законодавча база та нерозвиненість вторинного ринку

непрацюючих кредитів, перешкоджають вирішенню проблеми пов'язаної з кредитами, які потенційно не буде погашено. Ситуація на сьогоднішній день не є критичною, але світ має величезний досвід проблем у кредитному секторі, які вплинули на світові фінансові кризи, тому кожне рішення у цій сфері має бути добре виваженим.

Добре помітними є також глобальні зміни в системі фінансової безпеки. Нові тенденції розвитку фінансових ринків створюють нові можливості для фінансових злочинців. Високий рівень розвитку сучасного суспільства не зупиняє фінансові махінації. За інформацією PwC, 1/3 респондентів зазнає від 3 до 5 випадків шахрайства впродовж 24 місяців. Також рівень шахрайства, пов'язаний з FinTech є високим як в світі загалом, так і в Україні (рис. 1) [1].

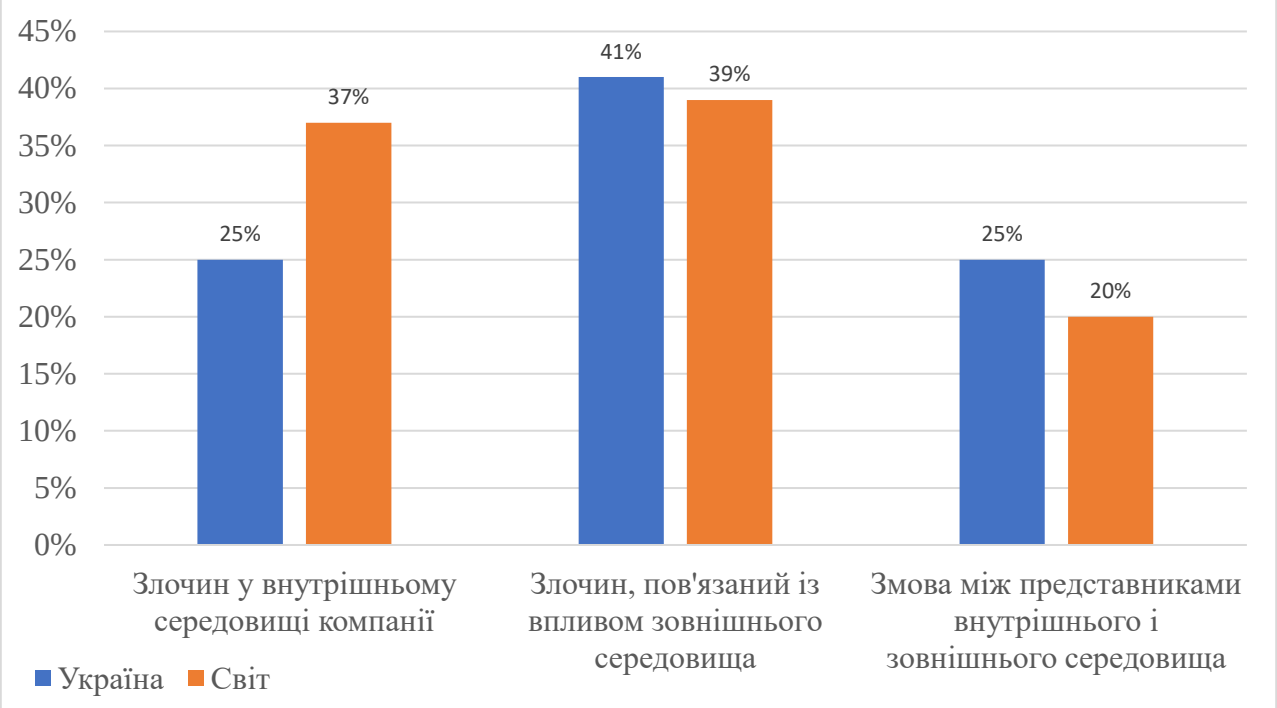


Рис. 1. Рівень економічної злочинності з використанням FinTech у світі і Україні в 2020 р., %.

Хоча загалом такі дослідження проводяться раз на 2 роки, а з початком воєнних дій в Україні вони більше не проводились, отже останнє дослідження в цій сфері датоване 2020 р., ситуація є загрозливою. І це лише офіційні дані, реальна ситуація ще більш загрозлива. До того ж суттєві корективи вносить підвищення рівня світової нестабільності та військові конфлікти, зокрема і воєнний стан в Україні. Все це призводить до того, що провести ефективне дослідження рівня економічної злочинності в окремих регіонах стає фактично неможливо, а при дослідженні інших виникають суттєві похибки [2].

Необхідно зазначити, що така ситуація в поєднанні з соціальною, економічною та політичною нестабільністю в країнах, що розвиваються, а також в зонах військових конфліктів, створює дуже сприятливий клімат для фінансового шахрайства. Рівень економічної злочинність зростає в усіх країнах світу, крім того, існує парадокс, коли темпи зростання економічної злочинності в регіонах з нижчим рівнем розвитку та складною політичною та економічною ситуацією є нижчими, ніж у країнах з вищим рівнем розвитку, стабільністю та кращою системою запобігання фінансовим злочинам.

Ситуація, пов'язана з фінансовими злочинами, на сьогоднішній день є дуже напруженою і несе в собі багато різних небезпек. Зазвичай вони поєднуються зі схемами фінансування тероризму. Саме тому майже в усіх країнах уряди створили власні механізми запобігання економічним злочинам. Основні ознаки фінансового шахрайства схожі в усьому світі. Це є основною причиною того, що в більшості країн створено майже однакові моделі його запобігання, хоча іноді і з різними заходами. Також це можна пояснити тривалим періодом стабільного розвитку основних способів вчинення фінансових злочинів [3].

Але багато чого змінилося, коли FinTech почав розвиватися. FinTech – це зростаюче міжнародне явище, яке еволюціонувало від стартапів, що прагнуть взяти на озброєння і перемогти діючих гравців фінансового ринку, до ширшої екосистеми різних бізнесів, які в багатьох випадках шукають партнерства. Вони стали популярними і швидкозростаючими, тому що не потребують капіталу – лише клієнтів. Але з роками FinTech став популярнішим, і зараз він набагато глибший, ніж раніше. Наприклад, послуги мобільних грошей виявилися ефективним інструментом фінансової інклюзії для людей, які не мають банківських рахунків.

Це формує новий погляд на проблему FinTech. П. Сіроні дає одне з найскладніших визначень, згідно з яким FinTech – це глобальне явище, що народилося на межі між фінансовими фірмами та постачальниками технологій, які намагаються використовувати цифрові технології та передову аналітику для розділення фінансових послуг та використання ефекту масштабу, орієнтуючись на довготривалих споживачів [4]. Згідно з дослідженням, проведеним на основі даних платформи DeNovo від PwC, фінансування фінтех-стартапів за останні роки збільшилося на 41% в середньорічному обчисленні, а сукупний обсяг інвестицій перевищив 40 мільярдів доларів США. Така ситуація змінила фінансову сферу та всі сфери, які з нею пов'язані [3].

Головна і найскладніша проблема полягає в тому, що FinTech у своєму розвитку робить коло. З одного боку, він містить дві великі нові частини: технології та юзабіліті. Технології розвиваються в останні роки дуже стрімко. Це означає – ми повинні отримувати нові послуги кожні кілька місяців. Але тут

з’являється друга частина цієї проблеми – юзабіліті. Все робиться для людини, яка буде користуватися цим продуктом. Це означає, що навіть найкраще ІТ-рішення може бути не найкращим з фінансового боку або з точки зору юзабіліті [5]. І в цій ситуації головним завданням для фінансових установ є створення такої власної цифрової системи, яка буде кращою, ніж у конкурентів. Найнебезпечнішою така ситуація є для банків та фінансових установ, які є консервативними та стійкими до змін. Водночас на ринку з’являються нові компанії та сервіси, які поєднують цифрові технології, соціальні медіа та аналітику великих даних, щоб замінити традиційні моделі фінансовими продуктами та послугами, створеними за допомогою нових технологій. Обтяжені застарілими системами, багато фінансових компаній повільно адаптуються до змін на ринку, що відбуваються під впливом FinTech.

У більшості випадків ІТ-спеціалісти бачать лише позитивний бік діджиталізації. Їх точка зору полягає в тому, що завдяки цифровій трансформації фінансові організації можуть скористатися можливостями революційних змінами в галузі, щоб модернізуватися і залишатися конкурентоспроможними.

Необхідно зазначити, що різні прояви FinTech мають деструктивний вплив на традиційні фінансові установи. Так, наприклад, він становить загрозу для близько 22% традиційних фінансових інституцій, 41% компаній, задіяних у сфері фінансової розвитку інфраструктури, 43% компаній галузі цифрової торгівлі, 50% компаній сфери комунікацій та зв’язків, 55% соціальних медіакомпаній та інтернет платформ, а також 75% стартапів [6].

Але не лише багатофункціональні сервіси, які поєднують можливості з різних сфер, складають конкуренцію класичним фінансовим установам.

До небезпечних для банків технологій, що швидко розвиваються, належить цифрова валюта та блокчейн. Використання цифрових платежів означає, що людям буде потрібна не лише фізична валюта. Перш за все, це зручно. Багато різних сервісів використовують власну валюту або альтернативну платіжну систему, наприклад, GooglePay, яка зараз перетворюється на один з глобальних сервісів. Іноді люди хочуть залишатись анонімними – саме тому така валюта, як BitCoin, набуває все більшої і більшої популярності. Але в той же час, вона несе з собою іншу проблему через свою анонімність і можливість використання для тіньових транзакцій.

Інша технологія, що поєднується з електронною валютою, особливо такою, як BitCoin, - це блокчейн. Він, по суті, дозволяє безпечно торгувати будь-чим, а також може бути легко використаний навіть недосвідченими користувачами. Багато систем використовують його також для інвестицій будь-якої вартості або навіть для створення черги на вхід до школи чи дитячого садка. І все це можна зробити безпечно та онлайн. Блокчейн розхитує самі основи традиційних бізнес-

моделей з піринговим кредитуванням, смарт-контрактами та цифровими платежами, усуваючи посередників і прискорюючи основні процеси. Очікується, що блокчейн заощадить до 20 мільярдів доларів США щорічних операційних витрат для галузі BFS, що спонукає все більше банків впроваджувати цю технологію в комерційне виробництво [7]. Найбільшою популярністю блокчейн користується серед платіжної інфраструктури (55%), інфраструктури переказу коштів (50%) та управління цифровою ідентифікацією (46%) [8]. Крім того, його можуть використовувати різні державні служби та страхові компанії в таких сферах, як особисте та морське страхування, включаючи процеси врегулювання збитків. Ці та інші технології створюють основні проблеми для банківської системи.

Але не лише банки перебувають під загрозою FinTech. Понад 80% компаній вважають, що вони знаходяться під його ризиком. Крок за кроком вони втрачають частину свого бізнесу, місця в інноваційній сфері – від платежів до грошових переказів і персонального фінансування. Через це близько 88% компаній у різних регіонах світу зазначили, що вони занепокоєні тим, що частина їхнього бізнесу знаходиться під загрозою через те, що окремі FinTech-компанії стануть самостійними [9]. Цей бізнес перебуває у зоні ризику, що пов’язано з розвитком фінтехнологій, які зараз охоплюють близько 24% загальних доходів. Все більше споживачів хочуть отримувати більше свободи і більш комфортні фінансові послуги. Проте зі зростанням рівня діджиталізації підвищується рівень привабливості компаній для кіберзлочинців. Так за даними World Economic Forum 29 % компаній в 2023 р. зазнали кібератак, а ще 41% постраждав від кіберзлочинів через своїх партнерів чи контрагентів [10].

Так чи інакше, розвиток FinTech означає, що фінансова система повинна змінюватися сама, якщо вона хоче існувати в сучасному суспільстві. Ці зміни для класичної фінансової системи та інтеграція в неї цифрових послуг будуть непростими. FinTech і традиційні фінансові системи матимуть різні проблеми через різний менеджмент, культуру, регуляторну невизначеність, обмеження застарілих технологій.

Зазвичай серед експертів та людей, близьких до цієї сфери, побутує думка, що FinTech буде легше адаптуватися, ніж традиційним компаніям. Особливо такої думки дотримуються люди, які самі працюють у фінтеху. Ось думка CEO однієї з латиноамериканських FinTech-компаній: «Традиційні фінансові установи занадто повільно впроваджують нові технології. Для стартапу не потрібно багато часу, щоб адаптуватися до нових обставин і зробити відповідні зміни. Існуючі установи потребують для цього вічність. Інтеграція з ними – це жах, тому що їм бракує культури, ноу-хау та стимулів» [11].

Але для гармонійного розвитку і збереження стабільності фінансових ринків обидва типи компаній повинні зробити деякі зміни у своїй структурі, лише тоді вони матимуть майбутнє. Це означає – адаптувати свою систему управління, культуру, політику до сучасних реалій. Обидва варіанти мають свої переваги. Наприклад, традиційні банки можуть швидко адаптуватися до постійно мінливого ринку, але вони мають консервативну систему бухгалтерського обліку, і всі ці стримування і противаги часто гальмують інноваційний процес. Водночас FinTech-компанії, як правило, здатні адаптуватися швидше завдяки технологічним перевагам і відсутності бюрократії. Але і тим, і іншим є що змінювати і до чого адаптуватися. Тому говорити про те, що на когось із них чекає майбутнє в такому вигляді, в якому вони функціонують на даний час, неправильно. Кращий варіант для них – співпрацювати і використовувати традиції та досвід один одного, доповнювати один одного і створювати кращий фінансовий сервіс.

Нове покоління послуг та класична система мають багато спільного. Реклама класичної системи з посиленою біометричною безпекою, пошуком природною мовою та чат-ботами є ефективною. Впроваджувати ці рішення допомагає те, що вони спрямовані не лише на покращення обслуговування клієнтів, але й на підвищення ефективності та безпеки, зменшення витрат, підвищення гнучкості процесів. Також важливими з цієї точки зору є блокчейн, штучний інтелект, біометрія та управління ідентифікацією.

За FinTech майбутнє. Але в різних регіонах потреби та основні стимули розвитку відрізняються, що говорить про необхідність диференціації у створенні нових продуктів для їхньої популярності та ефективності.

Нові технології є дуже корисними, але вони також несуть із собою нові ризики. І в цілому, рівень фінансової злочинності будь-якого виду зростає в країнах, що розвиваються, і в усьому світі з багатьох причин, і однією з них також є FinTech.

Звичайно, найбільш популярними залишаються «традиційні» фінансові злочини, такі як привласнення активів, корупція, але кіберзлочинність є однією з найпопулярніших і з однаковим рівнем як у країнах, що розвиваються (наприклад України), так і в усьому світі, що свідчить про те, що ситуація в країні та рівень її розвитку, фінансової системи та ІТ-інтеграції не відіграє важливої ролі в цьому контексті.

З одного боку, це добре, бо показує, що в країнах, які розвиваються, ситуація не така вже й погана і вони багато роблять на цьому напрямі, але з іншого боку, це доводить, що в інших країнах, де люди мають всі можливості, інформацію та знання, щоб захистити себе, вони роблять недостатньо для свого захисту, вони занадто легковажні.

Як бачимо, у більшості випадків достатньо використовувати базові правила чи інструменти, щоб захистити себе чи організацію. Але багато людей та організацій забувають про ці прості та елементарні заходи. Тому одне з головних завдань для організацій на сучасному етапі – почати інвестувати не тільки в технології, але й у людей. Перш за все, хороші фахівці можуть захистити організацію від кібератак, навчити людей правильній поведінці, системам доказів, зробити копії всіх документів, перевірити мережу і не тільки, а значить – швидше реагувати на все, що відбувається в організації, що допомагає мінімізувати втрати.

У той же час, необхідно зазначити, що компанії щороку втрачають значну частку ресурсів через кіберзлочинність. Крім того, кіберзлочинність є вдвічі більш руйнівною, ніж інші економічні злочини, і ця тенденція збережеться протягом наступних років. На сучасному етапі ситуація з цим видом шахрайства настільки складна, що вимірювати його рівень і негативний вплив необхідно не в цілому, а в кожному конкретному випадку.

Саме тому Європейський парламент та Рада Європи досягли політичної згоди щодо п’ятої Директиви з протидії відмиванню грошей (5MLD), четверта з яких набула чинності в державах-членах ЄС лише 26 червня 2017 р. 5MLD більше зосереджена на віртуальних валютах і всьому, що з ними пов’язано, а також на процесах боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму.

Це свідчить про те, що фінансовий ринок і ринок фінансових послуг розвивається і буде змінюватися, можливо, не так, як можна припустити зараз, оскільки ця сфера стає все більш популярною і її послугами користуються майже всі. Але найголовніше, що є і буде – це розвиток: нові технології – йдеться про систему поєднання FinTech з класичними фінансами, перевірку кожного нового продукту на зручність та безпеку; вивчення поведінки – всі інновації повинні бути орієнтовані на потреби і поведінку людей тієї фокус-групи і для того регіону, для якого вони були створені, поведінка та конкретні потреби і можливості людей повинні стати основним трендом у цьому процесі, крім того, система повинна бути гнучкою; при створенні нових послуг повинна бути розвинута IT-структура, а також культура, заснована на інноваціях і орієнтована на користувача; повинна бути забезпечена можливість до атомізації, адаптації до побажань клієнта, п’ять можливостей використання інтегрованих аналітичних та біометричних параметрів; фінансова грамотність населення у сфері користування платіжними картками та будь-якими цифровими фінансовими системами; безпеки безготівкових операцій; запобігання кримінальному використанню криптовалюти; постійної роботи з населенням для підвищення рівня фінансової освіти; використання нових методів від базових до спеціальних для запобігання

кіберзлочинності; інвестування не тільки в технології, а й у людей; зосередження не лише на діджиталізації, але на перетворенні її на мейнстрімом.

Список використаних джерел:

1. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2020. Ukrainian findings. URL: https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/economic-crime-survey.html#:~:text=26%25%20of%20Ukrainian%20companies%20lost,more%20than%205%20million%20US%24.&text=Every%204th%20organisation%20in%20Ukraine,a%20huge%20area%20for%20improvement.
2. Zadvornykh S.S., Financial crime and the globalization – modern world trends and the situation in Ukraine. Economic and Legal Foundations of the Public Transformations in Conditions of Financial Globalization, edited by Yu. Pasichnyk, Monograph, Yunona Publishing, New York, USA, 2018, pp. 111-125.
3. FinTech ReCap and Funding ReView: The un(der)banked is FinTech's largest opportunity". URL: https://www.abana.co/news/fintech-recap-and-funding-review-pwc-denovo-q2-2016-fintech-report/.
4. Sironi P. FinTech Innovation. John Wiley & Sons.
5. Digital transformation reshapes financial services. URL: https://www.redhat.com/cms/managed-files/pa-digital-transformation-reshapes-financial-services-technology-detail-f6334-201702-v2-en.pdf.
6. PwC's 2017 Global Fintech Report. URL: https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf.
7. Shen L., Blockchain Will Be Used By 15% of Big Banks By 2017. URL: http://fortune.com/2016/09/28/blockchain-banks-2017/.
8. Elliott D., Blockchain is a zero-sum game for investment banks. URL: https://www.reuters.com/article/idUS191361512320160229.
9. Marous J., Innovation in retail Banking 2018. URL: https://www.digitalbankingreport.com/trends/innovation-in-retail-banking-2018/.
10. Global Cybersecurity Outlook 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2024/.
11. Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services. URL: https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf.
12. Сукач О.М., Сарана Л.А., Савченко С.О. Вплив фінансових інновацій на розвиток ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології.* 2024. Т. 3. № 1. URL: https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/76

Serhii ZADVORNYKH
Ph.D. in Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Finance,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-7025-4116
zadvornykh.s@gmail.com

Oleh ZAKHARCHENKO
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-8198-6569
robin_a@ukr.net

FINTECH AND FINANCIAL SECURITY IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS IN FINANCIAL MARKET DEVELOPMENT

Abstract. *Purpose. Society is not a static system. Rather, it is a living organism that is constantly evolving. It is flexible and always responds to changes in the lives of people and the country and influences changes in all areas. It builds a two-way communication between society and financial markets. That is why it is important to identify the main trends in the development of these markets and the main features of financial security in modern conditions, especially in the context of globalization.*

Methods. The methodological and theoretical basis of this study is based on the scientific works of foreign and domestic scholars, analytical and statistical information on the impact of FinTech on companies and financial security on financial markets, as well as regulations created to regulate the financial market. The research was conducted using the methods of comparative and empirical analysis and synthesis, as well as a systematic approach.

Results. Global financial markets are closely connected with other industries and are constantly influenced by them, both directly and indirectly, and are transforming to meet the needs of the times and adapt to the challenges of the present. The impact of digitalization, which has been developing rapidly in recent years, has led to FinTech becoming an integral part of most financial companies. Although the development of digital technologies and their implementation in financial companies

and startups has a positive impact on the development of financial markets, it, in return, makes companies more attractive to criminals. The low level of protection of both financial companies and users in the digital aspect leads to the fact that the share of capital circulating in illegal or criminal circles poses a threat to financial security and also such companies are becoming unstable, besides of that not controlled FinTech con cause dangers for traditional financial companies and markets. In view of this, it is necessary to establish clear rules and regulations governing the activities of FinTech companies.

Keywords: *FinTech, AI, financial market, cybercrime, banks, financial security.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-025

UDC 336.22
JEL G22, G28, H21, H32

Olha KOTSIURBA
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Finance, Banking and Insurance,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-6356-7301
kotsyurbaolga@ukr.net

Tetiana MELNYK
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Finance, Banking and Insurance,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-1372-3585
semenovichta@ukr.net

TAX REGULATION OF THE NATIONAL INSURANCE SECTOR

Abstract. *The article explores the theoretical and methodological foundations of tax regulation in the national insurance sector. It emphasizes the importance of tax policy as a tool for balancing state interests and the financial activities of insurance market participants. The study identifies challenges in current tax policies, such as double taxation, the need for differentiated tax rates, and harmonization issues, which hinder the growth and transparency of the insurance market. By analyzing the institutional environment and tax instruments, the authors propose strategies to enhance fiscal efficiency, transparency, and competitiveness in the insurance sector. They highlight the significance of aligning tax regulation tools with socio-economic objectives, advocating for a balanced approach that supports insurance activities while addressing state budgetary needs.*

Keywords: *state regulation, insurance sector, taxation, tax regulation, tax regulation of the insurance sector, state regulation of the insurance sector, taxation of financial results, financial results of insurers' activities, taxation of insurers' activities, net financial result.*

Introduction. The effective functioning of the insurance sector plays a vital role in ensuring the stability of a country's financial system and addressing socio-economic challenges. In the context of modern economic transformations, the need for balanced state regulation of the insurance industry has become more pronounced. This regulation aims to stimulate the growth of insurance activities while minimizing their adverse effects. Among the mechanisms available, tax policy stands out as a critical tool for influencing the financial behavior of insurance market participants, promoting transparency, and enhancing operational efficiency. However, the absence of comprehensive theoretical and methodological frameworks in this area limits the effectiveness of tax regulation and creates challenges for achieving its socio-economic objectives.

The significance of the research topic stems from the increasing complexity of the insurance market's regulatory landscape. Tax policy, as an instrument of state intervention, must adapt to the dynamic needs of the industry and its stakeholders, including insurers, policyholders, and the government. While existing studies address various aspects of tax regulation, gaps remain in understanding its application within the insurance sector. Specifically, the absence of a unified definition and the lack of integration between fiscal and regulatory functions of taxation hinder the development of effective policies.

The study of tax regulation in the insurance industry is further justified by its practical implications. Properly designed tax instruments can encourage the development of socially significant insurance services, such as health and life insurance, while ensuring an equitable distribution of the tax burden among market participants. Addressing issues like double taxation, the harmonization of fiscal policies, and the implementation of differentiated tax rates based on specific insurance activities remains critical for fostering a competitive and transparent insurance market, hich determines the relevance of the study.

Analysis of recent research and publications. The fundamental principles of taxation and tax regulation are studied in the works of Valigura V., Varnaliya Z., Desyatniuk O., Ivanov Yu., Krysovaty A., Lutsyk A., Mayburov I., Marshalko T., Melnyk V., Sydorovych O., Tkachyk F., Fedosov V., etc. A significant contribution to the development of theoretical, methodological and applied aspects of tax regulation of the insurance sector was made by domestic scientists, including: Boyko S., Gamankova O., Goryn V., Kneysler O., Kozmenko O., Onyshko S., Spasiv N., Shirinyan L., Yavorska T., etc.

However, today the problems of improving tax regulation of the insurance sector remain unresolved and particularly acute, and the institutional foundations of tax regulation of the insurance sector require in-depth research.

Formulation of the article's objectives. The purpose of the research is to explore and substantiate the theoretical and methodological foundations of tax

regulation in the insurance sector, focusing on the development and application of effective tax instruments. The study aims to identify key challenges and propose practical recommendations for optimizing the tax policy framework to balance the interests of insurers, policyholders, and the state.

Methods and methodology. The methodology of scientific research is based on institutional, systemic and dialectical approaches to the theoretical understanding of tax regulation as a crucial segment of state regulation of the national insurance sector. When defining the theoretical concept of tax regulation of the insurance sector and outlining its institutional foundations, methods of generalization and scientific abstraction, observation and comparison were used.

Presentation of the main research material. Modern economic changes require a balanced state policy in the regulation of the insurance sector, aimed at stimulating the development of insurance activities while restraining and mitigating their undesirable negative consequences. An effective tool for state intervention in insurance activities is the regulation of the insurance sector through tax policy instruments, which necessitates the formation of an appropriate theoretical and methodological foundation. This foundation will enable a comprehensive exploration of the characteristics and resolution of issues related to tax regulation in the insurance sector within the context of protecting and balancing the interests of insurers, policyholders, and the state.

It should be noted that in economic literature, there are only a few isolated and ambiguous definitions of tax regulation in the insurance sector. In particular, L. Borovska and D. Sharshon interpret this concept as «the targeted actions of the state, on the one hand, to support and stimulate the development of the insurance market, and on the other hand, to restrain and mitigate the negative consequences of activities carried out by entities in the insurance market» [1, p. 96]. In this definition, the authors consider tax regulation of the insurance market as targeted actions of the state, thus indicating the subject that conducts the regulation, specifying the object to which this regulation is directed – the insurance market –and emphasizing the purpose of the targeted action in the context of using discretionary (stimulating and restraining) policy tools. However, it is unclear from the definition that it specifically refers to tax regulation of the insurance market, as stimulating or restraining development, supporting, or mitigating the negative consequences of market functioning can also be achieved through other instruments of state regulation.

Ostroverha R. reveals the economic nature and significance of tax regulation through the interconnection of the properties of the term «regulation» and the functions of the category «taxes», which allows for the interpretation of «tax regulation of the insurance services market as a function of state management of the taxation system of entities in the insurance services market» [2, p. 7]. With this approach, the author considers tax regulation to be a component of state tax management. However, «tax regulation of the insurance services market» is associated with the regulatory function

of taxes, while the object of regulation is the insurance services market. Instead, state management of the taxation system implies its own object of management – the elements of this system.

In our view, tax regulation of the insurance sector is a targeted influence of the state on the insurance sector, where its entities interact with each other using methods and tools of tax policy in the field of insurance (reinsurance) to form a transparent and effective institutional basis for the market insurance environment, achieve optimal distribution of the tax burden among taxpayers, ensure reliable sources for the formation of the country's budget, and enhance and stimulate the business activity of participants in the insurance sector to achieve socio-economic results.

This definition, in our opinion, most fully reveals the essence of tax regulation in the insurance sector, as it takes into account its main components: the object, the subject, the methods and tools of tax policy, and the purpose.

At different stages of the development of the insurance market, the goal of tax regulation may vary, which can be achieved by addressing key tasks: further improving the mechanism for collecting income tax and tax on profits in insurance organizations specializing in voluntary health insurance, long-term life insurance, and supplementary pension insurance; introducing differentiated taxation of insurance companies based on financial results, types of activities, and specific segments of the insurance sector; abolishing double taxation of income from insurance activities. At the same time, the outlined tasks of tax regulation should be aimed at effectively combining the fiscal and regulatory functions of taxes, enhancing the efficiency of the insurance sector's operation in the context of aligning and balancing the interests of taxpayers and the state.

The tools of tax regulation in the insurance sector are related to the main elements of taxation. Therefore, any change in tax or any of its elements necessitates the formation of a new set of tax regulation tools. We agree with the opinion of Krysovaty I. that tax regulation is «...a dynamic activity of the state, which involves both the establishment and modification of taxes and their elements in accordance with the socio-economic situation that has developed in the country. Thus, the tools of tax regulation are considered to be the instruments and means of tax policy, as the latter represents the process of establishing, legally regulating, and organizing the collection of taxes and tax payments into the centralized funds of the state’s monetary resources» [3, p. 218].

The methods of tax regulation find their application through a set of specific instruments, thanks to which the goals of the state’s tax and insurance policy are achieved. According to Yavorska T., the methods of tax regulation in insurance entrepreneurship should include: lowering or raising tax rates; administering tax payments; granting or canceling tax benefits; strengthening or weakening tax sanctions [4, p. 163]. We do not agree with the author regarding the administration of tax

payments as a method of tax regulation, as this method is characteristic of tax control as a separate element of the tax mechanism and tax management.

We will take a closer look at the tax regulation instruments in the insurance sector, grouping them according to certain criteria and characterizing each one. To this end, we will apply the main approaches to the classification of tax regulation instruments proposed by Ivanov Yu., who emphasizes that tax regulation instruments are «a set of norms of tax legislation that ensure the state's influence on the economic behavior of the taxpayer through their economic interests to achieve a certain economic, social, or other beneficial effect» [5, p. 227, 230, 243]. We agree that the norms of tax legislation establish the instruments of tax regulation, but we dispute their identification.

Considering the above, we will systematize the tools of tax regulation in the insurance sector according to certain criteria (Fig. 1).

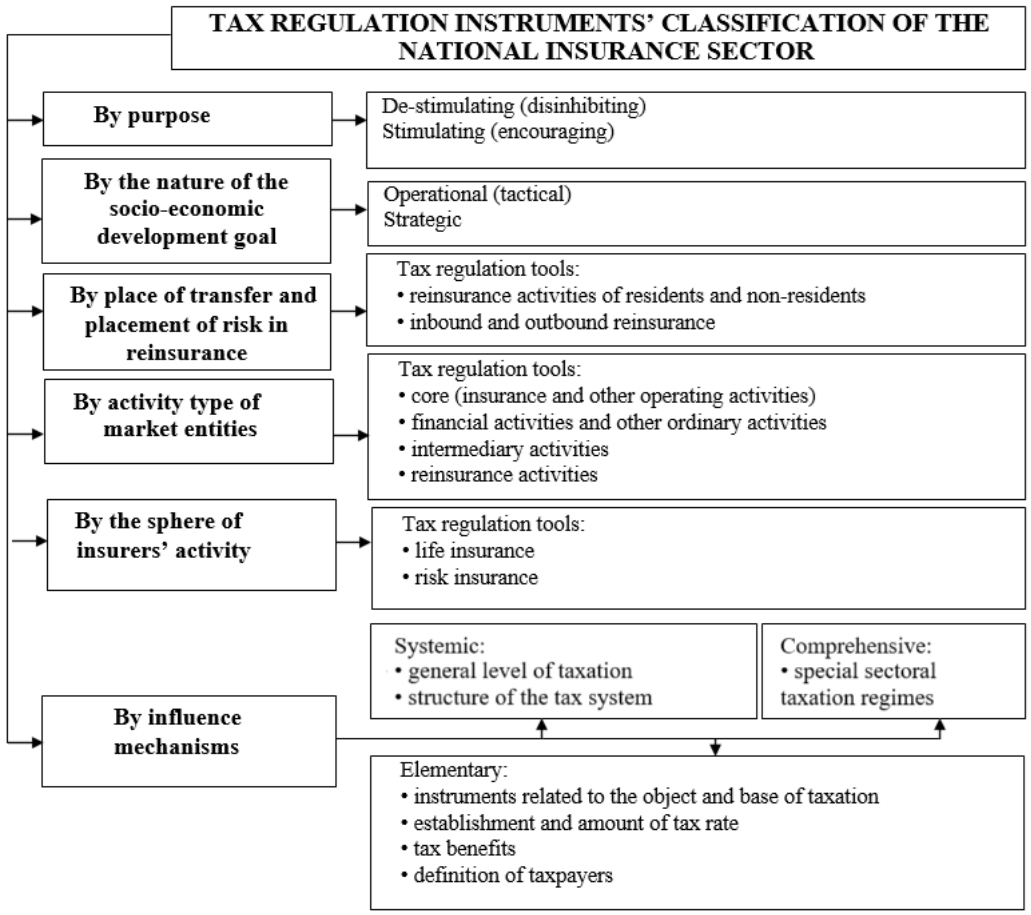


Fig. 1. Tax regulation instruments' classification in the national insurance sector by key criteria

Source: developed by the authors.

For their purpose, tax regulation instruments are divided into two types:

- Disincentive (restrictive) instruments, the use of which increases the tax burden on insurance companies and insurance intermediaries with the aim of reducing the volumes of «schematic» insurance and reinsurance and satisfying the interests of the state (for example, according to the new provisions in the tax legislation effective from January 1, 2015, double taxation of financial results from insurance activities is provided – 18% on profits from insurance operations and at a rate of 3% on gross insurance premiums);

- Stimulating (incentive) tools, the application of which allows for a reduction in the tax burden on insurers and insurance intermediaries, aimed at encouraging their business activity, forming the necessary volume of financial resources to ensure reliable insurance protection guarantees, and addressing priority tasks of the country's socio-economic development (for example, in accordance with changes in the Tax Code of Ukraine, effective from January 1, 2015, a tax on income received in the form of insurance payments (premiums, contributions) was introduced at a rate of 0% for voluntary health insurance contracts and contracts for non-state pension provision, including contracts for additional pension insurance and long-term life insurance contracts).

In accordance with the nature of the goals of socio-economic development, the instruments of tax regulation in the insurance sector are divided into strategic and operational. It should be noted that this distribution of instruments is determined by the nature of the defined goal. For example, the introduction of a 0% tax rate for voluntary health insurance contracts has a strategic character aimed at establishing voluntary and mandatory health insurance as a real alternative to limited state (budgetary) funding, which is unable to ensure access to free medical care. Meanwhile, tactical tax instruments are designed to address operational tasks in order to achieve the strategic goal (for instance, the adoption of the Law of Ukraine «On Mandatory Health Insurance», and the formation of the institutional basis for the functioning of the health insurance market).

Depending on the mechanisms of influence, comprehensive, elemental, and systemic tools of tax regulation in the insurance sector are distinguished. In particular, systemic tax tools include the overall level of taxation, which is determined by the tax burden on entities in the insurance sector. An increase in this burden leads to tax evasion, the proliferation of scheme-based insurance operations, and the development of the shadow economy. Conversely, a reduction in the tax burden contributes to an increase in the business activity of market participants on one hand, and a decrease in the revenue part of budgets on the other. Therefore, an important task of tax

management is to form its optimal tax regulation, which can satisfy the interests of all participants in the insurance sector and the state. Changes in the structure of the tax system, as a systemic tool of tax regulation, occur based on the introduction of new taxes or the abolition of existing ones, as well as changes in tax rates for taxes paid by entities in the insurance sector, through the use of elemental tools of tax regulation.

The tax instruments of the insurance sector have a complex nature, as they relate to the double taxation of insurance activities and create a special industry tax regime. Within the framework of this special regime, a set of tax benefits is utilized, particularly concerning the taxation of reinsurance activities for residents and non-residents.

The elemental tools of tax regulation are related to the regulatory action of each tax, within which regulation is carried out by changing its elements. For example, a change in the object or tax base influences the economic behavior of participants in the insurance sector. An example of these tools could be the inclusion of gross premiums from reinsurance operations in the tax base for income tax for insurance companies, which creates unequal conditions for participants in the insurance sector, reduces the efficiency of insurance companies, and increases their tax burden.

The establishment by legislation of the composition of taxpayers on income and profit from insurance activities, the procedure for which serves as an «integrated tool in the tax structure», and the exemption from taxation of insurance premiums for incoming reinsurance, are referred to as tax benefits. The establishment and size of the tax rate influence the effectiveness of the activities of participants in the insurance sector, as an increase in its size leads to a reduction in the tax base for taxpayers, restraining their business activity and encouraging tax evasion. Conversely, a decrease in the tax rate results in the expansion of the activities of insurers and insurance intermediaries in the market. A specific type of this tax regulation tool for the insurance sector is the implementation of differentiated taxation of insurers based on financial results, types of activities, and specific segments of the insurance sector, which will allow for the regulation of their tax burden considering individual elements of the tax object. A significant tool of tax regulation is tax benefits – legally established exceptions to general taxation rules, the result of which can be a reduction in the amount of tax liabilities, complete or partial exemption from compliance with established rules, or easing the conditions for their compliance. Tax benefits are characteristic of long-term life insurance, reinsurance operations, voluntary health insurance, and non-state pension provision insurance, among others.

In order to provide a more detailed characterization of the essence of tax regulation in the insurance sector from both theoretical and practical perspectives, and

to identify taxation issues, we will group and systematize tax instruments according to: the types of activities of entities in the insurance sector (insurance activities, investment and other activities, intermediary and reinsurance activities); the scope of insurers' activities (insurance risks from types of insurance other than life insurance and risks related to life insurance); and the placement and transfer of risk in reinsurance (inward and outward reinsurance, reinsurance activities involving residents and non-residents). In our opinion, such classification is of practical significance when distinguishing the instruments of tax regulation in the insurance sector, with the aim of establishing the specifics of the taxation system for business processes in insurance (reinsurance), identifying issues with the current tax regime, which will contribute to the state making informed decisions regarding the achievement of an optimal balance of interests between participants in the insurance sector and the state, regulating further development, and ensuring transparency and competitiveness in the insurance sector.

Further study is required on the methods and tools of tax regulation specific to the insurance sector, as well as their functional characteristics that influence the effective development of insurance in the country. In this context, the examination of the institutional foundations of tax regulation becomes relevant, as they allow for the determination of tax relationships between insurance participants and the state, and for the exploration of the evolutionary changes in the taxation system of insurers and insurance intermediaries in the market.

The fundamental institutions that shape the institutional environment of the insurance market are the state institution and market institutions. One of the state institutions that defines the relationships between the entities in the insurance sector, such as taxpayers, and the state, which legislatively regulates, establishes, and organizes the collection of tax payments, is the institution of tax regulation. The institutions that have a supportive role and are complementary in the insurance sphere include the institutions of insurance mediation, insurance, and reinsurance, which, in interaction with the institution of tax regulation, form a cohesive institutional infrastructure of the insurance sector.

There is an ongoing debate in the scientific literature regarding the interpretation of the concept of «institutional environment», while the concept of «institutional environment of tax regulation in the insurance sector» has been practically unexplored. «The main approach used by researchers in their studies when defining the institutional environment is to interpret it as formal rules or norms, fundamental political, social, and basic legal norms, rules of the game, a set of political (legal) and economic rules, and informal (traditional) norms» [6, p. 133; 7, pp. 93-94].

Summarizing the above, the institution of tax regulation in the insurance sector can be interpreted as a form of relationships, an organized interaction of its institutional subjects (participants in the insurance sector, as taxpayers, and the state, represented by its authorized bodies, which legislatively regulates, establishes, and organizes the collection of tax payments), ensured by a set of institutions (both informal and formal rules) of tax regulation in the insurance sector under conditions of institutional changes. Accordingly, the institutional environment of tax regulation in the insurance sector is a set of norms and rules that ensure tax relations between the state and participants in the insurance sector during tax collection in the context of transformational changes. The institutional support for tax regulation in the insurance sector consists of a set of institutional subjects that form and implement certain relevant institutions of tax regulation in the insurance sector to meet common interests. This aligns with the assertion of Voronkova O., who distinguishes between the «functional subsystem (institutions) and the organizational subsystem (institutional subjects)» [8, p. 24]. Thus, the institutional foundations of tax regulation in the insurance sector encompass its institution, which includes functional (institutional environment) and organizational (institutional support) components, the formation and development of which occur during institutional transformations. Schematic representations of the institutional foundations of tax regulation in the insurance sector are presented in fig. 2.

The functional component of the tax regulation institute for the insurance sector consists of institutions, including both informal and formal rules governing the relationships between the state and taxpayers in the insurance sector. Formal rules are established by authorized government bodies and are outlined in relevant legislative and regulatory acts concerning the taxation of participants in the insurance sector, confirmed by formal agreements, and are mandatory for compliance. Informal rules are based on social norms, cultural traditions, fiscal mentality, and business agreements.

Formal and informal institutions in the insurance sector are closely intertwined. The introduction of double taxation on income from insurance activities has led to the emergence of a shadow insurance business and tax evasion. If the current taxation system for insurance activities is not improved, there is little hope for an enhancement in tax discipline. It is also worth noting that formal rules change much more quickly than informal institutions. In practice, it has often been observed that even with improvements to the taxation system, insurance companies continue to evade tax payments by employing «schematic» insurance and reinsurance.

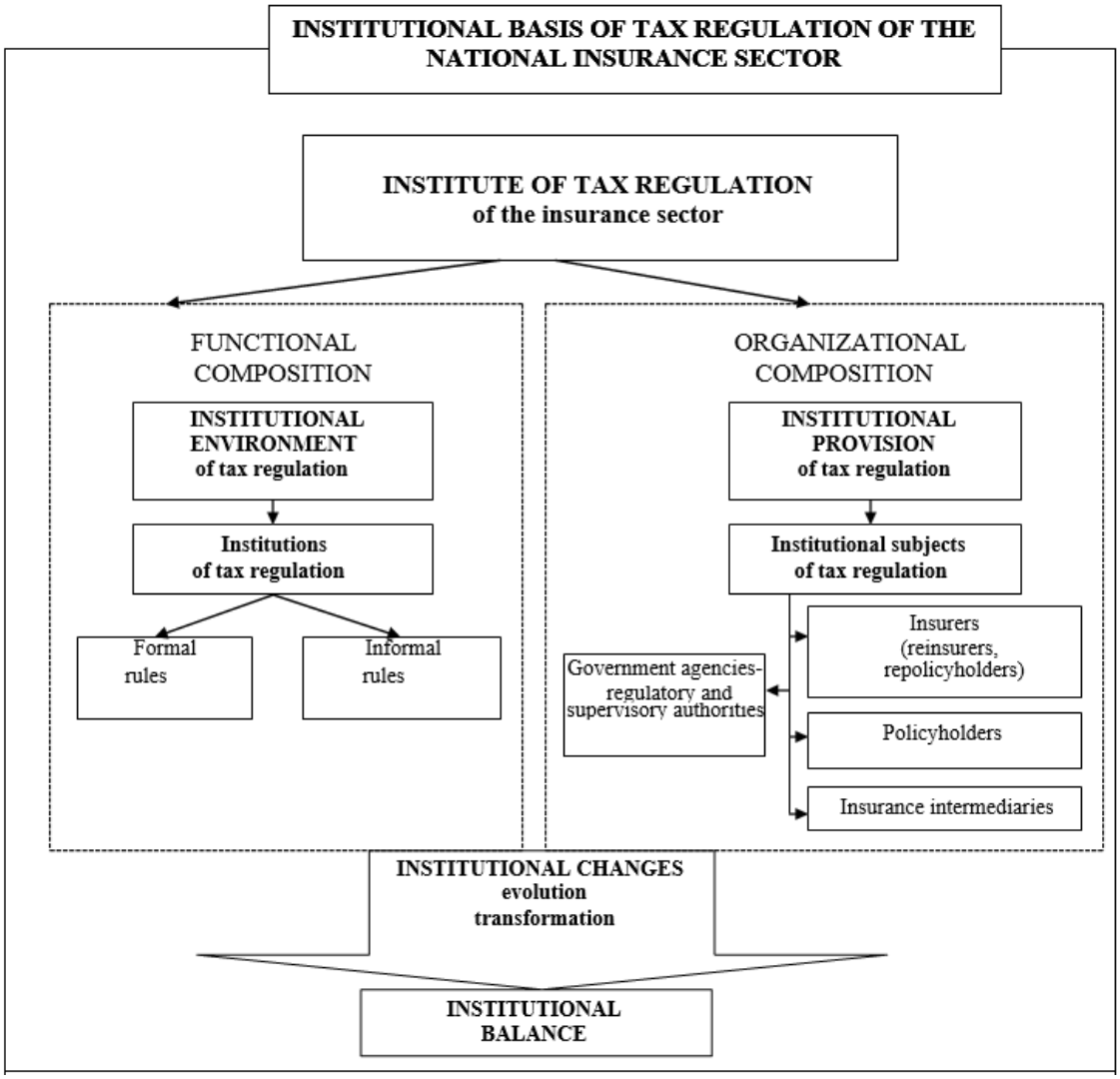


Fig. 2. Institutional foundations of tax regulation in the national insurance sector

Source: developed by the authors.

The aggregate of the main institutional entities in the insurance sector, including participants in insurance (reinsurance) relations, and the state, represented by competent tax authorities with state power, which is backed by the force of tax enforcement, forms the organizational structure of the tax regulation institution for the insurance sector. Thus, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine, the State Tax Service of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, and local self-government bodies perform regulatory functions through targeted influence

on the taxation processes of insurance companies, policyholders, reinsurers, and insurance intermediaries.

The economic prerequisites for the emergence of the tax regulation institution in the insurance sector are primarily determined by changes in the institutional environment of the insurance system as a result of the transformation of property rights and the demonopolization in the field of insurance. The organizational structure of the insurance sector is changing, a large number of institutional entities are being created, direct participants in the insurance sector are emerging, and new informal and formal institutions are being established.

The evolutionary transformation of the tax regulation institution is carried out through multiple changes in institutional and legal methods of regulation, as a result of which a balance of interests between the state and taxpayers in the insurance sector can be achieved, institutional equilibrium can be established, or institutional traps may arise that require elimination in the context of institutional reform and modernization of tax regulation.

Considering the specifics of taxation in the insurance sector under current conditions, we can assert that there is an activation of tax policy in the insurance field in the context of increasing tax burdens on insurers due to double taxation of their income. At the same time, approaches to the tax regulation of reinsurance operations are changing, whereby «the insurance premiums received by the reinsurer are not included in the taxable income subject to a 3% tax rate, and insurance companies that transfer insurance premiums under reinsurance agreements to another insurance company (the reinsurer) with which a reinsurance agreement has been concluded do not reduce the taxable income subject to a 3% tax rate» [9]. In 2016, amendments were made to the Tax Code of Ukraine that take into account the specifics of taxing reinsurance operations, specifying that «insurance premiums, insurance contributions, and insurance payments under reinsurance agreements are not included in the taxable income to which the rate defined in subparagraphs 136.2.1 and 136.2.2 of paragraph 136.2 of Article 136 of this Code applies» [10].

In our opinion, such innovations regarding the taxation of the financial results of insurers are unfair to insurers who exclusively engage in insurance and co-insurance, as they are required to pay two taxes: income tax and profit tax. At the same time, reinsurers only pay profit tax to the budget. Changes in taxation create unequal conditions for participants in the insurance sector, as «... in this case, a 'pure reinsurer' will be in a better position to develop its business than a «pure insurer», which ... constitutes a violation of the principle of tax neutrality in the tax system of Ukraine» [11, p. 217-218]. We believe that amounts of insurance premiums, payments, and contributions transferred to reinsurance should be excluded from the tax base for income tax for insurers, with subsequent taxation occurring at the reinsurer level, which

would ensure a balance of interests between insurers and reinsurers in the context of their equal treatment regarding the taxation of their operational results.

In accordance with the new amendments to the Tax Code of Ukraine as per Law of Ukraine № 2628-VIII dated November 23, 2018, «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Administration and Review of Rates of Certain Taxes and Fees», starting from January 1, 2019, «the financial result before taxation for insurers is increased by the positive difference between the total amount of any payments (remunerations) to insurance intermediaries and other persons for services related to the conclusion (extension) of insurance contracts and the amount of the expense norm for payments to insurance intermediaries, calculated according to the methodology defined by the authorized body that regulates the financial services market, in agreement with the central executive authority that ensures the formation and implementation of state financial policy». In 2019, the National Financial Services Commission developed a Methodology for Determining the Expense Norm for Payments to Insurance Intermediaries, which «establishes the amount of payments (remunerations) to insurance intermediaries and other persons for services related to the conclusion (extension) of insurance contracts; provides the basis and presents the formula for calculating the insurer's expense norm».

In addition to income and profit taxes, insurers also pay other taxes not directly related to their activities in the insurance sector. Insurers may be VAT payers, as they are required to form insurance reserves and invest them in permitted categories of assets, including non-current assets. This means that insurance companies, when engaging in transactions involving the purchase and sale of non-current assets, leasing them for operational or financial purposes, and other operations (in the case of providing consulting or informational services by the insurer), which are subject to value-added tax, are considered payers of this tax. According to the Tax Code of Ukraine, insurers are required to pay, in addition to profit tax: advertising tax; land tax (as a legal entity owning a land plot); local tax; tax on vehicle owners; and contributions to mandatory state pension insurance.

It should be noted that at each stage of institutional change in the tax regulation of the insurance sector, problems arise that require resolution. Considering the strategy for the development of insurance, the main component of tax regulation in the insurance sector should be the stimulation of insurance activities while ensuring optimal fiscal efficiency in the taxation of financial results.

Conclusions and prospects for further research. Tax regulation is a fundamental mechanism for shaping the financial and operational landscape of the insurance sector. It serves as a critical tool for balancing state fiscal needs and fostering the development of the insurance market while addressing socio-economic priorities.

This study underscores the need for a comprehensive theoretical and methodological framework to guide tax policies in the insurance industry. Such a framework should integrate fiscal and regulatory functions, ensuring transparency, fairness, and efficiency. The research highlights key challenges, including double taxation, unequal treatment of insurers and reinsurers, and the absence of differentiated tax approaches tailored to specific insurance activities. Addressing these gaps is vital for fostering a competitive and equitable insurance market.

The institutional environment of tax regulation emerges as a significant factor in determining the effectiveness of tax policies. Formal rules, established through legislation, and informal norms, shaped by cultural and fiscal behaviors, interact to create the operational foundation of the insurance sector. However, discrepancies between rapidly changing formal rules and more rigid informal norms often lead to inefficiencies, such as tax evasion and reliance on "schematic" reinsurance operations. To enhance the regulatory environment, policymakers must focus on harmonizing institutional components, promoting transparency, and ensuring that tax policies align with the evolving economic realities of the insurance market.

Strategic policy interventions are essential to address existing inefficiencies and promote the sustainable growth of the insurance sector. Eliminating double taxation, introducing targeted tax benefits for socially significant insurance products, and ensuring fiscal neutrality are critical steps toward achieving these goals. Policymakers should also adopt a dynamic approach, continuously refining tax instruments to adapt to market changes and support long-term development. By creating an optimized and transparent tax environment, the insurance sector can contribute more effectively to national socio-economic development, strengthening public trust and enhancing its overall competitiveness.

References:

1. Боровська Л.В., Шаршонь Д.Ю. Особливості оподаткування страхових компаній. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 20 (2). С. 95-99.
2. Островерха Р.Е. Податкове регулювання ринку страхових послуг в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук. Ірпінь, 2007. 25 с.
3. Крисоватий І.А. Аналіз трактувань поняття «податкове регулювання інноваційної діяльності» у працях зарубіжних та вітчизняних вчених. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11 (49). С. 214-220.
4. Яворська Т.В. Державне регулювання страхового посередництва в Україні: моногр. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 420 с.

5. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій. Навчальний посібник / Під редакцією д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, проф. Майбурова І.А. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с.

6. Davis L., North D. Institutional Change and American Economic Growth: A First Step tovards a Theory of Institutional Innovation. *Journal of Economic History*. 1970. Vol. 30. Iss. 1. Pp. 131-149.

7. Коваленко Ю.М. Сутність інституційного середовища фінансового сектора економіки. *Економічний вісник Донбасу.* 2011. № 1 (23). С. 92-97.

8. Воронкова О.М. Інституціональні засади податкового менеджменту. *Зб. наук. праць Національного університету державної податкової служби України.* 2013. № 2. С. 22-33.

9. Щодо оподаткування операцій перестрахування. Лист Міністерства фінансів України № 31-11130-09-10/10496 від 12.04.16. URL: http://profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/treasury/7826-10496.html.

10. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02. 12. 2010 (із змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n10756.

11. Сидоренко О.С. Особливості оподаткування страховиків України: проблемні питання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3 (7). С. 214-222.

Ольга Юріївна КОЦЮРБА
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0000-0001-6356-7301
kotsyurbaolga@ukr.net

Тетяна Андріївна МЕЛЬНИК
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0000-0003-1372-3585
semenovichta@ukr.net

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО СТРАХОВОГО СЕКТОРУ

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методологічні основи податкового регулювання у сфері національного страхування. Підкреслюється важливість податкової політики як інструменту збалансування інтересів держави та фінансової діяльності учасників страхового ринку. Дослідження визначає проблеми поточної податкової політики, такі як подвійне оподаткування, необхідність диференційованих податкових ставок і проблеми гармонізації, які перешкоджають зростанню та прозорості страхового ринку. Аналізуючи інституційне середовище та податкові інструменти, автори пропонують стратегії підвищення фіскальної ефективності, прозорості та конкурентоспроможності у страховому секторі. Вони наголошують на важливості узгодження інструментів податкового регулювання з соціально-економічними цілями, виступаючи за збалансований підхід, який підтримує страхову діяльність, одночасно задовольняючи потреби державного бюджету.*

Ключові слова: *державне регулювання, страховий сектор, оподаткування, податкове регулювання, податкове регулювання страхового сектору, державне регулювання страхового сектору, оподаткування фінансових результатів, фінансові результати діяльності страховиків, оподаткування діяльності страховиків, чистий фінансовий результат.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-026

УДК 330.322
JEL E20, H54

Максим Анатолійович ПОЛЯКОВ
кандидат економічних наук,
докторант,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна
https://orcid.org/0009-0003-0196-862X
polyakovma354@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Анотація. *Через посилення повномасштабної агресії в Україні припинила роботу більше як третина промислових підприємств. За підсумками 2022 року загальна сума прямих збитків виробничо-промисловим підприємствам оцінюється у 13 млрд дол. США. Відбудова зруйнованих виробничих потужностей потребує значних обсягів інвестицій. З огляду на це важливим є аналіз та оцінка реальних інвестицій в економіку України, виявлення їх особливостей на сучасному етапі та визначення орієнтирів їх здійснення.*

У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення реальних інвестицій, розглянуто процес управління реальними інвестиціями в економіку України, визначені основні напрямки їх впровадження в умовах невизначеності спричинених відкритими військовими діями.

Визначені основні етапи формування та реалізації політики управління реальними інвестиціями, проведено аналіз інвестицій у матеріальні активи в Україні, окреслено принципи стратегії реконструкції інфраструктури в Україні, яка базуватиметься на інноваційно-інвестиційних засадах та соціальній відповідальності, а також визначено напрямки активізації реального інвестування.

Ключові слова: *інвестиції, реальні інвестиції, політика управління реальними інвестиціями, етапи формування та реалізації управління реальними інвестиціями, аналіз інвестицій у матеріальні активи, аналіз прямих іноземних інвестицій, індустріальні парки.*

Постановка проблеми. Внаслідок посилення повномасштабної агресії в Україні припинила роботу більше як третина промислових підприємств. З початку війни до вересня 2022 року було знищено понад 450 промислово-виробничих підприємств. За підсумками 2022 року загальна сума прямих збитків виробничо-промисловим підприємствам оцінюється у 13 млрд дол США. Відбудова зруйнованих виробничих потужностей потребує значних обсягів інвестицій. За даними спільної оцінки, оприлюдненої 23 березня 2023 р. урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, потреби України на відновлення і відбудову зросли до 411 млрд дол. США. Очікується, що витрати на реконструкцію та відновлення розтягнуться на десять років і відбуватимуться за рахунок як державних, так і приватних коштів. З огляду на це важливим є аналіз та оцінка реальних інвестицій в економіку України, виявлення їх особливостей на сучасному етапі та визначення орієнтирів їх здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань інвестиційної діяльності, а саме реальним інвестиціям присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких особливо виділити ватро наукові наробки В. Базилевича, І. Бланка, Л. Борщ, А. Пересади, І. Легкоступ, Т. Майорової, Н. Саїнчук, О. Самотенкова та деяких інших.

У роботі І. Бланка визначається інвестиційна діяльність як «цілеспрямовано здійснюваний процес пошуку необхідних інвестиційних ресурсів, вибору ефективних об’єктів інвестування, формування збалансованої по вибраних пара-метрах інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) і забезпечення його реалізації» [2].

У роботі І. Легкоступ та Н. Саїнчук визначається сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні, її вітчизняний та міжнародний аспекти, проводиться аналіз капітальних інвестицій в економіку України [6].

У своїй роботі О. Самотенкова розглядає інвестиційну діяльність в Україні: тенденції та перспективи, та проводить аналіз та оцінку надходженням прямих іноземних інвестицій в економіку України, розглядає структуру прямих іноземних інвестицій в економіку України [11].

У роботі Загороднього А.Г., Вознюк Г.Л. та Смовженко Т.С. реальні інвестиції визначаються як довготермінові вкладення коштів у реальні активи як матеріальні (будівлі, споруди, приріст матеріальних запасів) так і нематеріальних (ліцензії, патенти, права користування природними ресурсами, ноу-хау тощо та спрямовані на вкладення в основний капітал і на приріст матеріально-виробничих запасів [4].

У праці Алексієнко І. та Слуцької О. ототожнюються поняття реальні інвестиції та інвестиції у засоби виробництва, та розглядаються як вкладення у

виробничий капітал складаються із вкладень у реальні активи, які забезпечують збільшення основного й оборотного капіталу (основних фондів, матеріально-виробничих запасів, нематеріальних активів), реальні інвестиції спрямовуються на розширення та модернізацію виробничого процесу [1].

Метою статті є дослідження процесу управління реальними інвестиціями в економіку України, визначення основних напрямків їх впровадження в умовах невизначеності спричинених відкритими військовими діями.

Виклад основних результатів дослідження. Реальні інвестиції розглядаються як вкладання в основний капітал у формі виробничих об'єктів, земельних та природних ресурсів, нематеріальних активів, наукових та проєктно-конструкторських досліджень, у вигляді придбання та розширення бізнесу. Особливістю реальних інвестицій є те, що вони мають більш високу продуктивність та стійкість до ринкових коливань. Реальні інвестиції вимагають постійного оновлення виробничих потужностей через стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, автоматизації, роботизації та цифровізації виробництва. Ігнорування сучасних вимог технічного процесу, нехтування рівнем зростання споживчих вимог призведе до втрати конкурентоспроможності виробляємої продукції та підприємства в цілому, а отже і заявленого рівня прибутковості.

Специфічні особливості функціонування та реалізації реальних інвестицій, їх форм та методів визначають певні особливості їх реалізації та вимагають впровадження необхідної та ефективної політики управління реальними інвестиціями. Політика управління реальними інвестиціями є складовою частиною загальної стратегії розвитку та інвестиційної стратегії підприємства та забезпечує підготовку, оцінку і реалізацію найбільш ефективних реальних інвестиційних проєктів.

Процес формування політики управління реальними інвестиціями здійснюється поетапно. Розглянемо етапи формування та реалізації управління реальними інвестиціями:

1. Аналіз стану реального інвестування: визначення рівня інвестиційної привабливості підприємства, регіону, галузі, країни; динаміка складу, структури та обсягів реальних інвестицій, визначається ступінь реалізованості окремих інвестиційних проєктів в розрізі об'єктів реального інвестування.

2. Визначення загального обсягу реального інвестування у наступному періоді: розрахунок планового обсягу приросту основних засобів підприємства, визначення обсягів незавершеного капітальних вкладень.

3. Визначення форм реального інвестування: конкретизація напрямків реального інвестування, реалізація заходів забезпечення відтворення основних засобів та нематеріальних активів.

4. Пошук окремих об'єктів інвестування та оцінка їхньої відповідності напрямкам інвестиційної діяльності підприємства: визначення рівня поточної пропозиції реальних інвестицій, вибір окремих реальних інвестиційних проєктів, які найповніше відповідають напрямкам інвестиційної діяльності.

5. Підготовка бізнес планів реальних інвестиційних проєктів: комплексна розробка бізнес-планів реальних інвестиційних проєктів.

.6. Забезпечення високої ефективності реальних інвестицій: визначення рівня економічної ефективності проєкту реального інвестування, ранжування інвестиційних проєктів.

7. Мінімізація інвестиційних ризиків: ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, визначення рівня ризику та ступеню його впливу на конкретний об’єкт інвестування, визначення рівня ризику об’єкта реального інвестування, визначення впливу ризиків реального інвестування на прибутковість, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

8. Забезпечення рівня ліквідності об’єктів реального інвестування: зміни зовнішнього інвестиційного середовища, кон’юнктури інвестиційного ринку, заходів інвестиційної стратегії, напрямків та об’єктів реального інвестування, реалізація заходів управління ризиками реального інвестування, ранжування реальних інвестиційних проєктів.

9. Формування програми реальних інвестицій: всебічна оцінка проєктів, визначення обсягів інвестиційних проєктів, розробка програми інвестиційних проєктів.

10. Забезпечення реалізації окремих інвестиційних проєктів та інвестиційних програм: визначення капітального бюджету, розробка графіку виконання робіт.

Аналізуючи реальні інвестиції в Україні доцільно проаналізувати Інвестиції у матеріальні активи за 2020-2023 роки (табл. 1)

Таблиця 1

Аналіз інвестицій у матеріальні активи в Україні за 2020-2023 роки, млн. грн.

	2020	2021	2022	2023	Відхилення (±)	
					2022/2021	2023/2022
Усього інвестицій у матеріальні активи	578726	623979	508217	673899	-115762	+165682
Інвестиції у матеріальні активи	542335	600568	483324	642801	-117244	+159477
будівлі житлові	57396	58015	34886	51502	-23129	+16616
будівлі нежитлові	88846	100468	78920	104262	-21549	+25342
інженерні споруди	111315	149153	127995	167822	-21158	+39827
Машини, обладнання та інвентар	187651	198455	161637	207546	-36818	+45909

Транспортні засоби	73926	65871	50075	72719	-15796	+22144
Земля	1673	2230	2298	3013	+68	+715
Довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	4528	6000	5247	5824	-753	+577

Джерело: розраховано автором на основі [12].

Обсяг інвестицій у матеріальні активи в Україні у 2022 році наочно продемонстрував їх зменшення, що пояснюється загальним зниженням підприємницької активності практично всіх напрямків діяльності у 2022 році через карантинні заходи та поширення COVID 19. Спостерігалось призупинення будівництва житлових та нежитлових споруд, на 23129 млн. грн. та 21549 млн грн. відповідно. Все у 2023 році збільшуються обсяги інвестицій у матеріальні активи на 159477 млн. грн. Так, обсяг інвестицій у житлові будівлі збільшився на 16616 млн. грн., обсяг інвестицій у будівлі нежитлового призначення збільшився на 25342 млн. грн. та інженерні споруди на 39827 млн. грн., тобто спостерігається будівництво об'єктів виробничого та інженерно-конструкторського призначення.

Аналізуючи капітальні інвестиції можемо відмітити, що за даними Національного банку України обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України (залишків) станом на 31.12.2023 року становив 50 986,7 млн дол. США. Інвестиції спрямовуються у вже розвинені сфери економічної діяльності.

Станом на 31.12.2023 найвагоміші обсяги прямих інвестицій (залишків) були спрямовані до підприємств промисловості – 41,9% та установ та організацій, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 16,3 % [3].

До основних країн-інвесторів належать Кіпр – 33,1 %, Нідерланди – 19,5 %, Швейцарія – 5,1 %, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії – 4,8 %, Німеччина – 4,97 %, Австрія – 3,2 %, Люксембург – 2,5 % і Франція – 2,2%.

За даними платіжного балансу, опублікованого на сайті Національного банку, за вісім місяців 2023 року чистий приплив прямих іноземних інвестицій оцінено у 2,9 млрд дол. США (у тому числі реінвестування доходів[3] – 2,3 млрд дол. США).

Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України в 2022 році склали 409660,0 млн грн. [3].

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, в 2022 році залишаються: промисловість – 30,8%, сільське, лісове та рибне господарство – 12,6 %, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 12,1 %, оптова та роздрібна

торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 9,0%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 8,9 %, будівництво – 8,0 %, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 4,3 %, інформація та телекомунікації – 4,1 %, операції з нерухомим майном – 3,5 % [3].

З метою стимулювання залучення в економіку України стратегічних інвесторів, підвищення інвестиційної привабливості України, створення нових високооплачуваних робочих місць, а також зростання конкурентоспроможності економіки через запровадження державної підтримки великих інвестиційних проєктів прийнято Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні».

09 серпня 2023 року Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями», який набрав чинності [10].

Його основною метою є стимулювання залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій шляхом спрощення вимог до інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, удосконалення форм державної підтримки для реалізації таких проєктів, що створить сприятливі умови для залучення більшого кола інвесторів та збільшення кількості інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, а також сприятиме розвитку регіонів, де вони будуть реалізовуватися.

Також чинним законодавством визначено:

- розширення сфер, у яких може реалізуватися інвестиційний проєкт із значними інвестиціями (додано сферу електронних комунікацій, діяльності з виробництва біоетанолу, який призначений для виробництва як компонент палива, виробництво біогазу та біометану);

- надання можливості заявнику не раніше ніж за 18 місяців до дати подання заявки до уповноваженого органу здійснити значні інвестиції в об'єкти інвестування в обсязі, що не перевищує 30 % загального обсягу значних інвестицій, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями;

- надання можливості заявнику виступати інвестором із значними інвестиціями, якщо він є окремою юридичною особою створеною для реалізації інвестиційного проєкту, та стороною спеціального інвестиційного договору, як інвестор;

- доповнення форм державної підтримки, а саме: компенсація за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законом, вартості збудованих заявником або інвестором із значними інвестиціями об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури (автомобільних шляхів, ліній зв'язку, засобів тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерних комунікацій тощо), необхідних для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями; компенсація витрат на підключення та

приєднання до інженерно-транспортних мереж, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями; звільнення від відшкодування втрат лісогосподарського виробництва для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями;

- зменшення межі розміру значних інвестицій (з 20 млн євро до 12 млн євро) та кількості створених нових робочих місць впродовж строку реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями, а саме: змінено та диференційовано вимоги щодо створення робочих місць для можливості залучення до інвестиційного процесу більшого кола суб'єктів господарювання - не тільки великих, але й середніх підприємств;

- встановлення можливостей для доопрацювання, а не повернення поданих інвестором документів, зокрема техніко-економічного обґрунтування та спеціального інвестиційного договору, в рамках проведення оцінки інвестиційного проєкту із значними інвестиціями, а також можливості проведення переговорів із залученням представників уповноваженої установи для узгодження положень спеціального інвестиційного договору після отримання висновку про доцільність реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями та укладення спеціального інвестиційного договору;

- передбачення повернення державної підтримки в повному обсязі у разі недосягнення обсягу значних інвестицій, який визначений законопроєктом (12 млн євро), неможливість збільшити обсяг державної підтримки, коли фактичний обсяг значних інвестицій більше, ніж визначений у спеціальному інвестиційному договорі, а також можливість корегування обсягу державної підтримки, якщо фактичний обсяг значних інвестицій менший, ніж передбачено спеціальним інвестиційним договором, шляхом внесення змін до такого договору [7, 9, 10].

Вагомим механізмом залучення реальних інвестицій в економіку України є сприяння розвитку індустріальних парків, які розглядаються як потенційні промислові майданчики для релокації компаній із інших країн з метою диверсифікації ланцюгів поставок, що вирішують питання скорочення часу до початку роботи (Time-to-Market) компаній беручи до уваги час, необхідний для пошуку оптимальної локації, початку будівництва і введення об'єктів в експлуатацію.

Закон України «Про індустріальні парки» передбачає спрощений порядок надання в оренду чи власність земельних ділянок у межах індустріальних парків, довготривалість і сталість господарських відносин в рамках індустріальних парків, надання державного стимулювання для розвитку зареєстрованих індустріальних парків. Таке державне стимулювання може здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законодавством, а також шляхом супроводу інвесторів місцевими і центральними органами виконавчої влади, профільними установами та

організаціями у вирішенні ними питань, пов'язаних із розвитком індустріальних парків [8].

Крім того, Верховною Радою України 21.06.2022 прийнято Закони України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» та «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» [4].

Так, вказаними нормативними актами внесені зміни до Податкового кодексу України і передбачається наступне:

− звільнення від оподаткування податком на додану вартість операції з ввезення на митну територію України у митному режимі імпорту нового устаткування (обладнання), що ввозяться учасниками індустріальних парків, виключно для власного використання під здійснення ними діяльності у сферах переробної промисловості або науково-дослідної діяльності на території (в межах) індустріального парку (без права надання в оренду, лізинг чи передачу в користування третім особам на будь-яких інших умовах);

− звільнення від податку на прибуток протягом десяти років;

− надання права органам місцевого самоврядування встановлення пільгових ставок податку на нерухомість і плати за землю.

Крім того, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.02.2023 № 176-р схвалено Стратегію розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки. Стратегія покликана допомогти більш ефективно використовувати потенціал індустріальних парків у рамках процесу децентралізації управління та сприяти вирішенню питань щодо зупинки деградації довкілля, створення додаткової вартості та нових кваліфікованих робочих місць [5].

Потужнім джерелом залучення реальних інвестицій є державно-приватне партнерство та одночасно з цим є дієвим механізмом, який сприяє розвитку відносин між державними органами та бізнесом. Держава гарантує додержання встановлених законодавством України умов для провадження діяльності приватних партнерів, пов'язаної з виконанням договорів, укладених у рамках ДПП, додержання прав і законних інтересів приватних партнерів.

Однією з форм здійснення Державно-приватного партнерства є концесія, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об’єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції.

Незважаючи на всі виклики та труднощі, які принесла війна в Україні, Уряд України працює над створенням умов для ефективного залучення вітчизняних та іноземних інвестицій в економіку України.

Так, внесені у 2022 році зміни до бюджетного законодавства відкрили новий механізм залучення коштів для реалізації проєктів на умовах Державно-приватного партнерства, який дає можливість державним партнерам брати довгострокові зобов'язання в рамках договорів Державно-приватного партнерства а приватним партерам (концесіонерам) надає впевненості у виконанні державою своїх зобов'язань та функціонуванні механізму Державно-приватного партнерства (концесії).

Це важливий крок для реалізації соціально значущих проєктів, які найчастіше реалізуються за моделлю Державно-приватного партнерства на основі доступності інфраструктури з платежами за експлуатаційну готовність.

Крім того, Міністерство економіки України наразі працює над внесенням змін до деяких законодавчих актів щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій за допомогою механізму Державно-приватного партнерства для прискорення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнне економічне відновлення України.

Основні принципи стратегії реконструкції інфраструктури в Україні (яка базуватиметься на інноваційно-інвестиційних засадах, соціальній відповідальності) та основні передумови успішного використання Державно-приватного партнерства в Україні, зокрема:

- міцний інституційний потенціал і підтримка міжнародних фінансових організацій (МФО) та інституцій фінансування розвитку (ДФІ), включаючи міжнародні банки розвитку;
- гарантії оплати для приватних партнерів;
- страхування від повторних ризиків військових дій;
- чіткий і послідовний список життєздатних проєктів;
- оптимізовані та стандартизовані прозорі процедури відбору інвесторів;
- доступні шаблони тендерної документації для групи проєктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Враховуючи реалії в яких Україна продовжує здійснювати реальне інвестування активізація інвестиційної діяльності повинна здійснюватись через наступні кроки:

- продовження інституційних реформ для посилення захисту прав інвесторів, удосконалення антимонопольного законодавства та посилення інституційної спроможності АМКУ;
- проведення судової та антикорупційної реформи;
- створення сприятливого податкового середовища для інвестицій (прискорена амортизація основних засобів, зменшення податкового навантаження на нерозподілений прибуток);

- урегулювання податкових прогалин та протидія ухиленню від оподаткування (скорочення тіньової економіки);

- розвиток інструментів державної підтримки експорту (спеціальні програми рефінансування, розвиток ЕКА);

- підвищення ефективності корпоративного управління державними підприємствами та приватизація;

- розбудова цифрової інфраструктури та гармонізація цифрових стандартів з країнами ЄС;

- дерегуляція підприємницької діяльності та зменшення кількості ліцензій та контролюючих органів;

- активне просування українських товарів на експортних ринках з використанням можливостей дипломатичної служби та торговельно-економічних місій.

В частині розширення внутрішнього ринку:

- оновлення економічної інфраструктури як на основі бюджетного фінансування, так і впровадження сучасних механізмів державно-приватного партнерства;

- створення реєстру крупних інвестиційних проєктів, які можуть бути реалізовані на засадах державно-приватного партнерства, у тому числі проєкти з концесії інфраструктурних об’єктів;

- стимулювання локалізації виробництва, імпортозаміщення та технологій з метою переходу від сировинної до економіки з високою доданою вартістю;

- спрощення процедур створення індустріальних парків із доступом до землі, інфраструктури та державних сервісів;

- створення вільних економічних зон та територій пріоритетного розвитку з метою стимулювання точок зростання в найбільш перспективних для інвестицій регіонах України;

- запровадження регуляторних та економічних стимулів для розвитку ринків енергетики, інтеграція енергосистем України та Європи;

- підтримка реалізації інноваційних проєктів у промисловості та створення умов для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринках ЄС;

- стимулювання агровиробництва високовартісної продукції шляхом залучення інвестицій у сільське господарство та харчову промисловість;

- збільшення інвестиційної складової у витратах державного та місцевих бюджетів та удосконалення вимог та процедур до відбору державних інвестиційних проєктів;

- удосконалення практики державного оборонного замовлення, у тому числі товарів подвійного призначення, із внесенням змін до тендерного

законодавства щодо спрощення закупівельних процедур, та з метою підвищення частки продукції вітчизняного виробництва у сфері оборонних закупівель;

- створення Банку розвитку для фінансування державних інвестиційних проєктів, у тому числі із залученням коштів міжнародних фінансових організацій;

- залучення інвестицій на умовах угод про розподіл продукції;

- поглиблення вторинного ринку ОВДП з метою зниження вартості державних запозичень;

- лібералізація ринку корпоративних облігацій. Розширення переліку активів, що можуть виступати забезпеченням за рефінансуванням Національного банку за рахунок облігацій емітентів з недержавного сектору;

- прийняття закону про сек'юритизацію активів та створення відповідної інфраструктури;

- упровадження пенсійної реформи.

Список використаних джерел:

1. Алексієнко І., Слуцька О. Інвестування: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 206 с.

2. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент: навч. пос. Київ: Ельга Н. Ніка-Центр. 2001. 448 с

3. Данилишин Б. Щодо стану інвестиційних процесів в економіці України та шляхи їх активізації. 2023. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_ danylysyn/503439_shchodo_stanu_investitsiynih_protsesiv.html

4. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ: Знання, 2002. 556 с.

5. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. Міністерство економіки України. Департамент інвестицій. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa2022-Rik

6. Легкоступ І., Саїнчук Н. Сучасний стані інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/2075/2003

7. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні. Закон України. Від 17.12.2020 р. № 1116–IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text

8. Про індустріальні парки. Закон України. Від 21.06.2012 року № 5018-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text

9. Про схвалення стратегії індустріальних парків на 2023-2030 роки. Розпорядження Кабінету міністрів України від 24.02.2023 р. № 176-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text

10. Про внесення змін до статті 128 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в України. Закон України від 21.06.2022 року №2331- IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text

11. Самотоєнкова О.Є. Інвестиційна діяльність в Україні: тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/48.pdf

12. Статистичний щорічник 2022. Київ: Державна служба статистики, 2023. 387 с.

13. Собкевич О. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta

14. Бондар Ю.А. Диверсифікація інвестиційного портфелю. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 16. С. 286-297 .

15. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Інвестиційні ресурси як економічна категорія та об'єкт підприємств. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право.* 2020. Вип. 2. С. 22-29.

Maksym POLYAKOV
Ph.D. of Economic Sciences,
Doctoral Candidate,
Classic Private University,
Zaporizhzhia, Ukraine
https://orcid.org/0009-0003-0196-862X
polyakovma354@ukr.net

FEATURES OF MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION OF REAL INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE

Abstract. *Due to the intensification of full-scale aggression in Ukraine, more than a third of industrial enterprises stopped working. According to the results of 2022, the total amount of direct losses to industrial enterprises is estimated at 13 billion US dollars. The reconstruction of destroyed production facilities requires significant amounts of investment. In view of this, it is important to analyze and evaluate real investments in the economy of Ukraine, identify their features at the current stage, and determine the guidelines for their implementation.*

The article examines theoretical approaches to the determination of real investments, considers the process of managing real investments in the economy of Ukraine, defines the main directions of their implementation in conditions of uncertainty caused by open military actions.

The main stages of the formation and implementation of real investment management policy were determined, an analysis of investments in tangible assets in Ukraine was carried out, the principles of the infrastructure reconstruction strategy in Ukraine, which would be based on innovative investment principles and social responsibility, were outlined, and directions for the activation of real investment were determined.

Keywords: *investments, real investments, real investment management policy, stages of formation and implementation of real investment management, analysis of investments in tangible assets, analysis of foreign direct investments, industrial parks.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-027

УДК 658.114.3
JEL D81, G30, M31

Оксана Володимирівна ЯРОШЕВСЬКА
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Національний авіаційний університет,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0003-3569-8763
yaroshevskaya-ksenya@meta.ua

Володимир Миколайович КРАСНОСТУП
кандидат економічних наук,
докторант,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0009-0004-1398-3242
volodymyr.krasnostup@gmail.com

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

Анотація. *Основою дослідження у роботі є систематизація та узагальнення особливостей використання інструментарію реалізації корпоративного контролю в акціонерному товаристві.*

Обґрунтовано науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення реалізації корпоративного контролю різними групами учасників корпоративних відносин.

Встановлено склад основних характеристик та вимог, які визначають результативність використання учасниками корпоративних відносин різних інструментів реалізації корпоративного контролю.

Розглянуто вимоги щодо інструментального забезпечення за різні типи корпоративного контролю (інсайдерський, аутсайдерський, змішаний). Доведено необхідність розвитку інструментарію корпоративного контролю, орієнтованого на інституціоналізацію різних форм корпоративного співробітництва, в умовах ринкової трансформації національної економіки.

Запропоновано оригінальний підхід щодо визначення мотиваційних комплексів груп учасників в корпоративних відносинах залежно від характеру домагань щодо корпоративного контролю, що дозволить запобіАТи загостренню соціально-економічних протиріч і корпоративних конфліктів, що можуть бути перешкодою для забезпечення сталого розвитку господарського товариства.

Ключові слова: *фінансовий контроль, корпоративний контроль, акціонерне товариство, корпоративні відносини, корпоративний конфлікт, мотиваційний комплекс, корпоративна інтеграція.*

Постановка проблеми. Однією з ключових властивостей поточного етапу розвитку світової та національної економіки є зростання кількості різного роду корпоративних утворень, поєднане зі збільшенням концентрації виробництва та акумулювання капіталу. Відповідно від якості організації управління такого роду утвореннями залежить ефективність розвитку вітчизняного господарства та конкурентоспроможність країни в цілому на світових ринках. Тому неминучим наслідком здійснення процесів інтеграції національної економіки до системи глобальних світоакціонерних зв'язків має бути відповідна корпоративна трансформація комплексу соціальних та економічних відносин у акціонерних товариствах, яка вимагає на нагальне формування належної системи управлінського регулювання корпоративного розвитку.

Траєкторія розвитку системи корпоративних відносин (дослідженість економічної природи і закономірностей здійснення якого в сучасних умовах масштабних та багатоаспектних глобальних суспільних змін, нажаль, характеризується явною фрагментарністю) визначається не тільки специфічністю використовуваних форм співробітництва учасників цих відносин, але й набагато більш широкими об'єктивними потребами у організаційно-методичному та інструментальному забезпеченні нових форм організації економічних відносин у суспільстві. Отже, за такі умови актуалізуються проблемні питання, пов'язані з переходом об'єднань суб'єктів господарювання до корпоративних принципів й методів управління, що свідчить про надзвичайну важливість розкриття суспільної природи феномену корпоративізму, а також вивчення закономірностей поширення корпоративістських засад в організації підприємницької діяльності, удосконалення управлінського регулювання корпоративних відносин у акціонерних товариствах на основі поглиблення наукового обґрунтування вибору методів і засобів розв'язання об'єктивних протиріч, що виникають у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень й публікацій з проблематики та визначення питань, що не вирішені. Різні аспекти регулювання корпоративних відносин,

формування та розподілу корпоративного контролю у акціонерних товариствах розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Ю. Бондар [1], А. Воронкова [2], О. Гуцалюк [3-4], М. Кужелєв [5], А. Педько [6], О. Попов [7], Л. Рогатіна [8], О. Шатілова [9] та деяких інших.

У той же час широке коло питань, що виникають у взаємовідносинах учасників корпоративних відносин в акціонерних товариствах (особливо – при виникненні корпоративних протиріч і конфліктів) розглядаються дослідниками лише з позицій, дотримання яких найчастіше визначає зростання гостроти конфронтаційного протистояння, або взагалі залишаються поза увагою науковців. Зокрема, на додаткову увагу в сучасних дослідженнях заслуговують проблематика інструментального забезпечення механізму корпоративного контролю, орієнтованого на захист прав та гармонізацію інтересів різних груп учасників корпоративних відносин.

Метою дослідження у роботі є систематизація та узагальнення особливостей використання інструментарію реалізації корпоративного контролю в акціонерному товаристві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інституціональні перетворення відносин власності являють собою невід'ємний компонент економічних реформ та виступають однією з базових передумов забезпечення ефективності господарювання. Характерною особливістю сучасного етапу трансформаційних змін національної економіки є також постійний перерозподіл прав власності, причиною чого стає притаманна ринковим відносинам мінливість та рухливість формально визначених прав власності на економічні активи щодо змісту акціонерних відносин, пов'язаних із володінням та розпорядженням такими активами. Проблема власності корпорацій також прямо пов'язана з проблемою пошуку джерел фінансування господарської діяльності. В контексті вирішення зазначених проблем формування механізму корпоративного контролю в акціонерних товариствах (АТ), заснованих на дотриманні принципів та засад корпоративізму, передбачає урахування впливу багатьох факторів, серед яких найважливішими є такі: необхідність залучення емісійних джерел фінансування корпоративного розвитку; подальші структурно-інноваційні зрушення в концентрації економічних активів та прав власності в масштабі національного господарства; розвиток форм і методів економічної поведінки суб'єктів господарювання, а також взаємин між ними, зокрема, в контексті формування і підтримки прошарку ефективно діючих власників, що діє в довгострокових інтересах учасників корпоративних відносин (КВ) та ін.

Отже, механізм регулювання корпоративних відносин, що має забезпечувати ефективність розподілу і перерозподілу контролю над економічними активами акціонерних товариств (організація діяльності яких базується на реалізації принципів корпоративізму), а також захист і реалізацію

прав власності, належить до складу найбільш важливих інститутів ринкової економіки. Від досконалості і гнучкості структурної побудови та ефективності функціонування цього інституту у величезній мірі залежить результативність здійснення ринкових відносин у цілому. Недостатні сформованість та оформленість інструментальної складової механізму корпоративного контролю у вітчизняних АТ призводять до порушення балансу впливу учасників корпоративних відносин, а, отже, й виступають об'єктивною перешкодою для розвитку корпоративного співробітництва та повного використання численних переваг корпоративної форми організації підприємницької діяльності.

Виникнення та зростання потреб щодо формування механізму корпоративного контролю (КК) пов'язані насамперед із складним та неоднозначним характером прийняття управлінських рішень у акціонерному товаристві. З одного боку, розмежування прав власності та функцій управління, а також можливість здійснення різними групами учасників корпоративних відносин безпосереднього контролю за роботою виконавчого органу дає можливість для підвищення ефективності функціонування та усталеності розвитку товариства. З іншого боку, суперечливий характер цілей та різноспрямованість інтересів учасників КВ ускладнюють пошук оптимальних рішень, що враховують різні уявлення про пріоритети діяльності АТ та сприяють усуненню загрози виникнення конфліктів.

Таким чином, досягнення високої результативності функціонування та підтримка усталеності розвитку АТ у великій мірі залежить від адекватності та досконалості використовуваного організаційного, методичного та інструментального забезпечення розподілу та реалізації корпоративного контролю.

Формування системи такого роду забезпечення слід вважати надзвичайно складним завданням, виникнення утруднень при вирішенні якого пов'язано із природними розбіжностями в інтересах різних груп учасників корпоративних відносин, закономірним наслідком чого може бути загострення протиріч і конфліктів між ними, які негативно впливають на діяльність товариства. Уникнення такого роду проблем насамперед пов'язано із необхідністю дотримання при формуванні механізму розподілу і реалізації корпоративного контролю таких вимог: орієнтація на збалансованість прав та відповідальності учасників КВ (законний та економічно обґрунтований характер визначення повноважень та обов'язків в управлінні АТ, при чому має також бути досягнуто раціональне поєднання прямого контролю та невтручання аутсайдерів – власників корпоративних прав та інших зовнішніх учасників КВ – до виконання конкретних управлінських функцій, завдань та робіт інсайдерами товариства – вищим керівництвом та персоналом); справедливість (неприпустимість защемлення будь-яких законних інтересів); доброчинність дій (використання

універсального комплексу методів та інструментарію запобігання будь-яким опортуністичним або конфронтаційним діям окремих учасників, що здатні нанести шкоду іншим); демократизм (забезпечення можливості доступу усіх учасників КВ до участі у роботі органів управління та до виконання управлінських процедур, що здійснюються на корпоративістських засадах); раціональності (прагнення, представлені більшістю учасників КВ, мають переважати над інтересами решти учасників); інформаційна прозорість (доступність та повнота розкриття відомостей про діяльність АТ, ознайомлення з якими входить до складу законних прав учасників КВ).

Таким чином, характерна і специфічна особливість механізму корпоративного контролю як важливої складової системи управління господарським товариством полягає насамперед у зосередженні не тільки на суто управлінських процедурах контролю відповідності поточних (або навіть довгострокових) рішень певним пріоритетам розвитку АТ (сформованим на основі консенсусу інтересів учасників КВ), але й орієнтація на дотримання при цьому ключових положень корпоративізму в ключових сферах корпоративних відносин (розподіл прибутку; захист основних прав власників та інших учасників; попередження корпоративних конфліктів та ін.). Забезпечення даних питань є основою щодо розвитку корпоративних відносини та залежить від реалізації корпоративного контролю певними учасниками КВ.

Отже, суто управлінські процедури контролю зосереджуються на забезпеченні бажаних результативних параметрів і функціональних характеристик співробітництва учасників, в той час як корпоративний контроль в більшій мірі орієнтовано на організаційне та інструментальне забезпечення здійснення такої діяльності у цілому.

Таким чином, корпоративний контроль слід вважати сукупністю форм і способів представництва інтересів учасників корпоративних відносин в сфері прийняття управлінських рішень щодо формування та розподілу результатів діяльності господарського товариства.

Здійснення такого роду представництва відбувається шляхом використання відповідних інструментів (табл. 1), особливості застосування яких залежать від типу корпоративного контролю в акціонерному товаристві: інсайдерський (домінування інтересів власників великих пакетів корпоративних прав, прямо представлених в вищих органах управління АТ, або вищих посадових осіб товариства – при відсутності власників мажорітарних пакетів корпоративних прав, що претендують на участь в прийнятті управлінських рішень); аутсайдерський (представництво інтересів груп власників корпоративних прав, обсяг яких дозволяє ухвалювати стратегічні рішення, через призначення незалежних членів вищих органах АТ, що здійснюють загальне керівництво, наглядові та контрольні функції); змішаний (базується на

ситуативній коаліційній взаємодії різних груп учасників корпоративних відносин, ухвалення рішень якими стосовно умов участі у процедурах формування, розподілу та перерозподілу КК буде визначатися рефлексивним суб'єктивним характером оцінки потенційних вигод – при відсутності чітко визначеної домінуючої групи, права якої на отримання КК є беззаперечними).

Таблиця 1

Характеристика та особливості використання інструментарію реалізації корпоративного контролю в господарській діяльності

Інструментарій корпоративного контролю (КК)	Особливості використання інструментарію КК залежно від типу корпоративного контролю у акціонерному товаристві		
	Інсайдерський	Аутсайдерський	Змішаний
Голосування на зборах власників корпоративних прав	Засновані на використанні адміністративних можливостей та впливу на власників корпоративних прав	Пов'язані із необхідністю групування аутсайдерів у коаліції, що на основі збільшення розмірів пакетів КП розширюють можливості в голосуванні	Засновані на певному релевантному внеску до діяльності товариства
Консолідація пакетів корпоративних прав	Можуть виступати засобом трансформації управлінського контролю у права власності		Використовується при паритетності співвідношення пакетів КП, що належать різним групам учасників КВ
Порушення справи про банкрутство		Звичайно супроводжується спробами зливання-поглинання	Базуються на правах вимоги боргу
Здійснення управлінських повноважень	Високий рівень вимог щодо здійснення професійної діяльності в сфері управління АТ	Відсутність коаліцій власників пакету КП, розмір якого визначає результат голосування	Розпорошеність пакетів КП, розмір яких при відсутності коаліцій не визначає результати голосування
Спроби проведення зливання-поглинання	Спрямовані на реалізацію та збільшення ступеня корпоративного контролю	Орієнтовані на збільшення ринкової вартості АТ як цілісного бізнесу	Недооціненість ринкової вартості активів АТ. Зацікавленість зовнішніх учасників КВ у розвитку інтеграційних відносин із АТ
Емісія КП або строкових боргових зобов'язань (БЗ)	Наявність повноважень вищого органу	Змагання між групами власників КП за володіння	Змагання між групами учасників КВ за володіння

	управління, яка передбачена статутними документами АТ, щодо випуску КП або БЗ	пакетами КП, розмір якого визначає результат голосування	пакетами КП, розмір якого визначає результат голосування
Оскарження дій учасників КВ – опонентів (судове або позасудове)	Прагнення щодо збереження поточного розподілу корпоративного контролю	Прагнення щодо перерозподілу корпоративного контролю. Здатність та можливість корпоративного шантажу («грінмейл»)	Можливе защемлення прав учасників КВ. Релевантність фактору часу для реалізації інтересів певних учасників АТ
Укладання специфічних угод з зовнішнім учасниками КВ	Прагнення щодо збереження поточного розподілу корпоративного контролю через обтяження АТ додатковими зобов'язаннями	Необхідність активізації розвитку кооперційно-інтеграційного співробітництва АТ із зовнішніми партнерами	Неможливість вирішення протиріч між учасниками КВ без залучення зовнішніх агенств
Застосування професійних знань	Визначаються специфікою сфери діяльності та пропозицією на ринку	Звичайно пов'язані із потенційними можливостями забезпечення потреб АТ у додатковому капіталі через фінансовий ринок	Визначаються потребами у застосуванні та діяльності АТ управлінських та професійних навичок

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 5; 7; 8].

Таким чином, тип корпоративного контролю в акціонерному товаристві визначається не тільки наявністю певного розподілу прав і повноважень, пов'язаних із представництвом інтересів учасників КВ в управління товариством, але й достатньо чітко визначеною орієнтацією цих учасників на реалізацію певних стратегій і моделей поведінки, зміст яких обумовлюється їх місцем та роллю в існуючому балансі розподілу КК та потенційними можливостями нарощення ними доступу до важелів економічної влади.

До складу основних характеристик учасників КІ, що визначають такого роду можливості слід віднести такі: ступінь реального залучення учасників до процесів і процедур прийняття управлінських рішень; активність та ініціативність (здатність та готовність приймати на себе додаткову

відповідальність); впливовість (можливість залучення поза корпоративних інструментів впливу); коаліаційність (здатність та можливість вступу до угод і коаліцій із іншими учасниками КВ).

Слід також відзначити, що запобігання загостренню соціальноекономічних протиріч і корпоративних конфліктів, що можуть бути перешкодою для забезпечення сталого розвитку господарського товариства здається неможливим без утворення відповідного складного мотиваційного механізму корпоративного господарювання, через функціонування якого прагнення і наміри учасників КВ будуть втілюватися у заходи з активізації глибинних рушійних сил мотивації та стимулювання учасників корпоративних відносин до забезпечення сталого зростання корпорації. З цієї точки зору, формування мотиваційної складової механізму реалізації корпоративного контролю, складовими якого виступатимуть цілеспрямовано сформовані мотиваційні комплекси окремих груп учасників КВ, є стратегічним завданням, від вирішення якого прямо залежить створення організаційноекономічних умов щодо реалізації переваг корпоративної форми організації колективної підприємницької діяльності у вітчизняних акціонерних товариствах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасний стан корпоративних відносин у вітчизняних акціонерних товариствах визначається недостатньою прозорістю діяльності, що зумовлює виникнення численних корпоративних конфліктів. Одним з найбільш вагомих чинників, що на цей час перешкоджають сталості розвитку корпоративних відносин у вітчизняних АТ, є невизначеність та несформованість корпоративного контролю як механізму збалансованого розподілу управлінських повноважень та відповідальності між учасниками корпоративних відносин.

Корпоративний контроль слід вважати сукупністю форм і способів представництва інтересів учасників корпоративних відносин в сфері прийняття управлінських рішень щодо формування та розподілу результатів діяльності господарського товариства. Здійснення такого роду представництва відбувається шляхом використання відповідних інструментів, особливості застосування яких залежать від типу корпоративного контролю в акціонерному товаристві: інсайдерський; аутсайдерський; змішаний.

Характерна і специфічна особливість механізму корпоративного контролю як важливої складової системи управління господарським товариством полягає у тому, що суто управлінські процедури контролю як функції управління зосереджуються на забезпеченні бажаних результативних параметрів і функціональних характеристик співробітництва учасників, в той час як корпоративний контроль в більшій мірі орієнтовано на організаційне та інструментальне забезпечення здійснення такої діяльності у цілому.

Напрямки подальших досліджень розглянутої проблематики пов’язані із розвитком наукових положень та підходів щодо моделювання розподілу корпоративного контролю у акціонерному товариств.

Список використаних джерел:

1. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Метіль Т.К., Бондаренко І.В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107.

2. Воронкова А.Е., Баб’як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпоративне управління та культура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

3. Гуцалюк О.М., Небаба Н.О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об’єднанні. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207

4. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Попов О.Є. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 41-51.

5. Кужелєв М.О. Корпоративний контроль інсайдерської ренти: теоретичні та методологічні аспекти. *Схід*. 2012. № 4 (118). С. 44-48.

6. Педько А.Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2008. 325 с.

7. Попов О.Є., Котов А.М., Зайцева Т.Г. Розподіл та реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 360 с.

8. Рогатіна Л.П. Корпоративний контроль в системі управління економічною безпекою підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. № 4. С. 52-59.

9. Шатілова О.В., Москвін Б.Ю. Поняття, структура та функції ринку корпоративного контролю. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 424-431.

Oksana YAROSHEVSKA
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation,
National Aviation University,
Kyiv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-3569-8763
yaroshevskaya-ksenya@meta.ua

Volodymyr KRASNOSTUP
Ph.D. of Economic Sciences,
Doctoral Candidate,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0009-0004-1398-3242
volodymyr.krasnostup@gmail.com

FINANCIAL AND ECONOMIC TOOLS FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE INTEGRATION AND CONTROL IN JOINT STOCK COMPANIES

Abstract. *The purpose of this study was to systematize the tools and generalize the features of the corporate control implementation in a joint-stock company.*

The scientific and methodical approach to developing the instrumental support for corporate control implementation by the different groups of corporate relations participants has been substantiated.

The composition of main characteristics and requirements for using the various instruments of corporate control implementation has been established. These requirements determine the effectiveness of corporate control instrument using bycorporate relations participants.

The features of corporate control instruments usage has been reviewed in terms of such types of control as insider, outsider and mixed.

The necessity of corporate control instruments developing through orientation on the institutionalization corporate cooperation forms and considering the conditions of national economy market transformation has been proven.

The original approach to determining the motivational complexes of groups of corporate relations participants is proposed.

This approach has taken into account the nature of corporate control claims. Such a proposal will prevent the aggravation of socio-economic contradictions and corporate conflicts which may be an obstacle to the sustainable development of a jointstock company.

Keywords: *financial control, corporate control, joint-stock company, corporate relations, corporate conflict, motivational complex, corporate integration.*

СТАТИСТИКА, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ Й УПРАВЛІННІ

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-028

УДК 658.5.012.7; 658.513.1-6
JEL G302, Q10, Q14

Руслана Іванівна ЖОВНОВАЧ
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та економічної теорії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0000-0001-6758-3421
ruslanaz1977@gmail.com

Дмитро Григорович КОВАЛЬОВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
https://orcid.org/0009-0000-4538-9118
d0507656070@gmail.com

Андрій Григорович КОВАЛЬОВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
https://orcid.org/0009-0002-6462-0316
andrew1001972@gmail.com

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОЩУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАМОВЛЕННЯ

Анотація. *Публікацію присвячено удосконаленню послідовності формування ланцюгів вартості у процесі управління виробництвом продукції агропромислових підприємств. Метою публікації є розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення бюджетування бізнес-процесів ресурсно-заощадливого вирощування продукції тваринництва на замовлення.*

У процесі дослідження наводиться авторське визначення системи інтегрованого планування виробничої діяльності, визначається місце в ній цифрових платформ управління ключовими ресурсами, формулюються вимоги до здійснення ефективних підходів щодо управління бізнес-процесами у сфері виробництва продукції тваринництва на замовлення у системі тотального управління якістю, проводиться огляд новітніх інструментів планування, бюджетування та передбачення результатів діяльності у галузі агропромислового виробництва, розглядаються технічні та організаційні можливості багатоваріантного використання виробничими корпораціями інструментів електронного бюджетування як провідної процедури контролінгу, розглядаються напрями та очікувані наслідки поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу бюджетування.

Доводиться важливість чіткого розмежування стратегічного та операційного управління бізнес-процесами корпорацій з вирощування сільськогосподарської продукції у процесі формування моделей ланцюга постачань, у першому випадку, і формування системи бюджетів основних та допоміжних бізнес-процесі у другому.

Розкриваються перспективи та потенційні можливості багатоваріантного оновлення інструментів бюджетування виробничої діяльності у агропромисловому виробництві: інтегрованих систем планування ресурсів, інструментів Business Intelligence, новітнього програмного забезпечення для планування і прогнозування з широкими можливостями створювати детальні бюджети, розподіляти ресурси, проводити аналіз чутливості та прогнозування на основі сценаріїв, систем управління виробництвом, інструментів віртуальної та розширеної реальності як елементів штучного інтелекту.

Ключові слова: *менеджмент бізнес-процесів, модель ланцюга постачань, ланцюг формування вартості, стратегічний контролінг, операційний контролінг, бюджетування.*

Постановка проблеми. Вирощування продукції сільського господарства – трудомісткий, одночасно, стабільно прибутковий процес, виконанням якого займається доволі значна чисельність конкуруючих між собою корпорацій. Конкурентна боротьба між ними розгортається на кожному зі стратегічних напрямів діяльності: змагання за лідерство у скороченні невідворотних

технологічно обумовлених витрат; максимально повне задоволення примхливих споживчих переваг покупців продукції; побудова довершених з точки зору досягнення мети діяльності ланцюгів формування вартості продукції. Інноваційне оновлення достатньо тривалих у часі технологічних процесів вирощування сільськогосподарської продукції відкриває широке поле не лише для відпрацювання прийомів постійного удосконалення, але й слугує базою для запровадження цифрових платформ контролю перебігу виробництва та процесів управління, модернізації інструментів стратегічного, тактичного та оперативного планування, бюджетування і прогнозування. Натомість, доводиться констатувати, що переважна кількість вітчизняних агропромислових корпорацій не приділяє належної уваги процесам бюджетування ключових бізнес-процесів, їхнє формування носить традиційно поверховий, переважно формальний характер, внесення поточних коректив, тим більше, контроль їхнього виконання традиційними методами надмірно обтяжливий для відповідальних менеджерів, відбувається невчасно, тоді, коли виправити допущені відхилення, відповідно, не втратити обмежені на виконання бюджетів кошти є складно, інколи просто неможливо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей управління виробничими корпораціями присвячено класичні публікації представників англійськомовного та німецькомовного сектору наукових розробок J. Becker [2], H. Ehrmann [6], M. Porter [13], в яких автори детально висвітлюють теоретичні аспекти вирішення проблеми оперативного, тактичного та стратегічного управління послідовністю здійснюваних ними основних та допоміжних бізнес-процесі. Пов’язаним з особливим значенням менеджменту бізнес-процесів при організуванні ланцюга постачань, особливо в умовах розгортання цифрової економіки, приділено належну увагу в дописах Dörr J. [5], Eßig M. [7], Gleich [8; 9], B. Jung [10], R. Langosch [11], K. Leopold [12], Hoffmann E. [], Werner H. [17] та інших.

Значна кількість опублікованих праць стосується пошуку засобів інформаційного та аналітичного забезпечення контролінгу як управлінської функції фінансового обліку в умовах цифрової трансформації галузевої діяльності з метою її всебічної стабілізації. Серед них виділимо внесок Biasi T. [3], Britzelmaier, B. [4], Schuler A. [14], Troßmann E. [15], Weber J. [16].

Завдання, перенесене у практичну площину, полягає у необхідності інтегрувати підходи менеджменту процесів, формування ланцюгів постачань та вартості вирощування кінцевої продукції агропромислових корпорацій,

планування, бюджетування та прогнозування як окремих завдань фінансового контролю, який поставлено на службу меті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності корпоративної діяльності та стабільного формування спреду економічної доданої вартості для її акціонерів.

Формулювання цілей статті. Метою публікації є розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення бюджетування бізнес-процесів ресурсно-заощадливого вирощування продукції тваринництва на замовлення. У процесі досягнення мети дослідження передбачається навести авторське визначення системи інтегрованого планування виробничої діяльності (Enterprise resource planning, ERP), визначити місце в ній цифрових платформ управління ключовими ресурсами (HRS, CRM, MRP, SCM, FRM), сформулювати вимоги до здійснення ефективних підходів щодо управління бізнес-процесами у сфері виробництва продукції тваринництва на замовлення у системі тотального управління якістю (TQM), провести огляд новітніх інструментів планування, бюджетування та передбачення результатів діяльності у галузі агропромислового виробництва, розглянути технічні та організаційні можливості багатоваріантного використання виробничими корпораціями інструментів електронного бюджетування (eBudgeting) як провідної процедури контролінгу (Controlling), розглянути напрями та очікувані наслідки поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу бюджетування

Виклад основного матеріалу. Виготовлення продукції на замовлення в умовах цифрової економіки – сфера паралельного організування процес-орієнтованого заощадливого (з точки зору часу та витрат) стратегічного управління (Lean management з інструментарієм Kaizen/KVP, Muda, Mura, Muri (Toyota 3M Modell), Jidoka, Hoshin Kanri, Gemba, Six Sigma (Lean Six Sigma), Total Quality Management (TQM), Total Productive Maintenance (TPM), A3-Report, 8D- Report) і оперативного виробництва продукції (Lean production з інструментарієм Kanban Boards, Gemba, Andon, Poka-Yoke, Hoshin Kanri, total productive maintenance, 5S, 5 Whys, SMED), що користується попитом, та об’єктивного нарощування конкурентної спроможності агропромислових корпорацій продукувати економічну додану вартість (Economic Add Value, EVA) для акціонерів на галузевому ринку [7; 16]. Результативне поєднання перелічених організаційних та економічних процесів слід розглядати у якості реального втіленням парадигми тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM), що характеризується зміною фокусу системи: (a) з продукту на процеси з точки зору цільового орієнтування, (b) профілактики помилок у

діяльності персоналу замість їхнього усунення, (c) від організування роботи відокремленого відділу забезпечення якості до інтегрованої системи управління нею, (d) від періодичного (після завершення процесів) до поточного контролю виробництва і управління, (e) від здійснення витрат на комітет з планування якості на інструментарій "уникнення несподіваних сюрпризів" за рахунок використання автоматичних приладів або методів, що унеможливлюють виникнення помилок/відразу роблять її очевидною (Poka-Yoke Principe) [2; 6; 10; 12].

Планування виробничих ресурсів (ERP) сільськогосподарської корпорації – процес використання програмних додатків з метою формування інтегрованих бізнес-рішень у ході нарощування вартості кінцевої продукції для клієнта, а також підвищення прибутковості для всіх учасників ланцюга її формування шляхом покращенні координації виконання бізнес-процесів у п'яти основних функціональних сферах корпоративної діяльності: обробка замовлень (продажі), складування продукції, виробничі закупівлі, фінансовий облік, нарахування заробітної плати з урахування матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Управління персоналом як елемент системи ERP – управління ресурсами, якими корпорація розпоряджається у вигляді знань, навичок і мотивації працівників. До сфери діяльності служби кадрового забезпечення включається розвиток, оплата праці та управління персоналом. Управління зв'язками з покупцями у системі ERP полягає у послідовній орієнтації корпорації на своїх клієнтів і систематичному проектуванні процесів взаємодії з ними. Пов'язана документація та управління взаємовідносинами з клієнтами є важливим компонентом, який забезпечує поглиблення маркетингу відносин.

Планування виробничих ресурсів полягає у плануванні та контролі виробництва, розробці варіантів його розширення, підвищення швидкості та гнучкості реагування на зміну замовлень клієнтів. Розширені програми ERP додатково включають можливості управління виробничими потужностями, що полягають у їхньому плануванні та моделюванні своєчасної доступності у необхідному обсязі.

Управління ланцюгами постачань – включає класичні сфері закупівель, складування та продажів, пов'язаних з логістикою, а також управління закупівлями та розподілом. За умов жорсткої конкуренції на глобальних ринках, обмеженого час випуску продукції, її короткого життєвого циклу, високих очікувань клієнтів рішення, пов'язані з ланцюгами поставок, стають дедалі важливішими. Управління фінансовими ресурсами передбачає адміністрування, планування, управління та контроль усіх фінансових ресурсів, у вузькому сенсі

– фінансовий облік та облік активів, у ширшому – систему, яка всемірно зосереджена на прибутках, аналізі та прийняті фінансових рішень.

Практичне використання ERP передбачає проведення значної за обсягом підготовчої роботи щодо ідентифікації, всебічного вивчення, опису та деталізація послідовності протікання бізнес-процесів виробничої корпорації. При цьому під *бізнес-процесами* у подальшому будемо розуміти повну за змістом, часом та логікою виконання послідовність дій, які є необхідними для перетворення, з додаванням вартості, релевантного до корпоративного бізнесу об'єкта, що пов'язується з ринковими партнерами (виробничими ресурсами від постачальників, товарами та послугами для покупців). Зв'язок між моделюванням бізнес-процесів та управлінням ними зображено у вигляді схеми життєвого циклу бізнес-процесів корпорації (рис. 1).

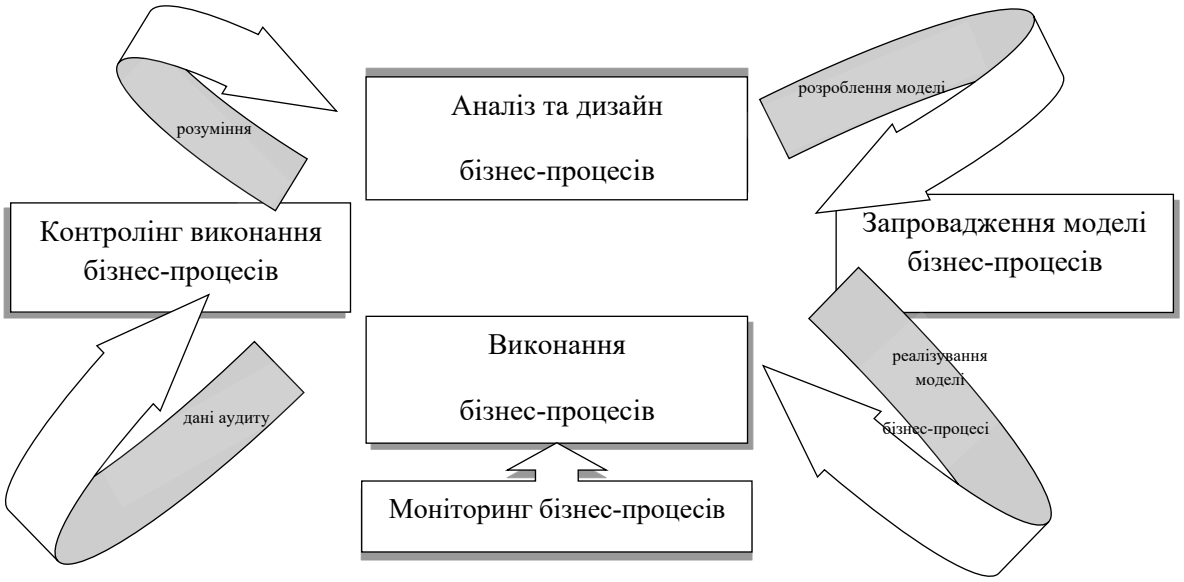


Рис. 1. Життєвий цикл бізнес-процесів корпорації

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [2].

Метою детального дослідження бізнес-процесів корпорації є, з одного боку, розроблення її організаційного дизайну (складання управлінської документації, проведення процес-орієнтованого реорганізування діяльності, безперервне управління процесами, забезпечення дотримання вимог до якості управління, проведення процедур бенчмаркінгу, управління знаннями), з іншого боку – проєктування прикладних систем управління (вибір програмного забезпечення ERP, його налаштування з врахуванням використовуваної моделі

діяльності, подальшої розробки програмного забезпечення, управління документообігом, моделювання).

За М. Портером [13], основні бізнес-процеси корпорації безпосередньо пов'язані з виготовлюваним продуктом і, таким чином, напряму сприяють збільшенню його вартості. За цією логікою, діяльність у сфері вхідної логістики, операцій з безпосереднього оброблення сировини, маркетингу та продажів, вихідної логістики та обслуговування клієнтів має прямий зв'язок з виготовленням продукції/наданням послуг, без яких зростання вартості вхідних ресурсів виробництва є неможливим. Підтримуючі, супровідні бізнес-процеси не мають безпосереднього відношення, прямих точок дотику до основного продукту корпорації, лінійно не додають вартості у процесі формування її ланцюгу, але без їхнього виконання впровадження основних процесів видається неможливим. Проте, лише ефективне, у повному обсязі, виконання бізнес-процесів ведення основної діяльності (закупівлі, матеріально-технічне забезпечення виробничої діяльності, здійснення виробничих процесів, матеріально-технічне забезпечення збуту, організування маркетингу та продажів, обслуговування клієнтів), допоміжних бізнес-процесів (підтримка інфраструктури корпорації, інженерно-технічне, інформаційне забезпечення, організування документообігу, управління персоналом, економічна безпека, додаткові послуги), а також бізнес-процесів розвитку та вдосконалення діяльності (стратегічне управління, розвиток технологій, управління проєктами, управління якістю) здатне створити умови для формування маржі прибутку, отримання корпоративної економічної доданої вартості (EVA) для акціонерів [7; 17].

Використання інструментів *Lean management* [12] відбувається з метою нарощування рівня рентабельності корпоративної діяльності шляхом постійного спрощення бізнес-процесів та оптимізації ієрархій (ефективності виконання бізнес-процесів). Підвищення продуктивності засобами Lean management досягається шляхом виявлення та усунення діяльності, яка не додає цінності, прикладами чого є послідовний запуск процесів вирощування тваринницької продукції на замовлення, реалізування цілісного уявлення про формування цінності продукту корпорації, паралельне виконання схожих завдань в однорідних групах бізнес-процесів.

Дієвим засобом заощадливого менеджменту є запровадження моделі Infor ERP LN (до 2006 р. – BAAN) контролінгу бізнес-процесів виготовлення продукції на замовлення, інтегрованої системи управління корпоративною

діяльністю, що спрямована на автоматизацію бізнес-процесів, управління ресурсами, оптимізацію виробничих операцій (рис. 2).

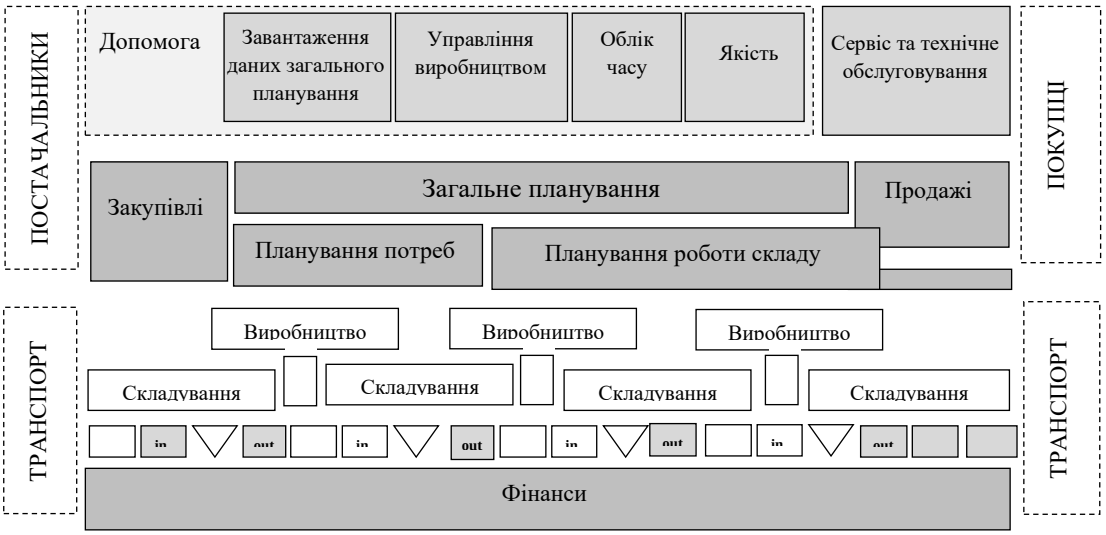


Рис. 2. Модель Infor ERP LN (ex-BAAN) стратегічного контролінгу бізнес-процесів вирощування тваринницької продукції на замовлення

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [7; 17].

Під контролінгом ми розумітимемо підфункцію системи менеджменту, основним завданням якої є планування, бюджетування та передбачення наслідків діяльності усієї сукупності підрозділів корпорації. Об'єктом стратегічного контролінгу є аналіз ринку, вивчення рівня реального попиту на продукцію, розроблення заходів адекватної реакції на можливу зміну попиту (рис. 2). Об'єктом операційного контролінгу є формування системи корпоративних бюджетів та контроль їхнього належного виконання.

Універсальність моделі ERP, розробленої фахівцями Массачусетсського технологічного інституту (MTI) в середині 2010-х рр. полягає у тому, що вона формує точки входу в більш "тонкі" модулі, з яких у подальшому відбувається розгалуження на конкретні функціональні, процесні та організаційні моделі.

Ще раз наголосимо, що модель Infor ERP LN розгортається в рамках концепції Supply Chain Operations Reference-model (SCOR-model) формування ланцюга постачань виробничої корпорації з можливостями його стратегічного контролінгу (рис.3).

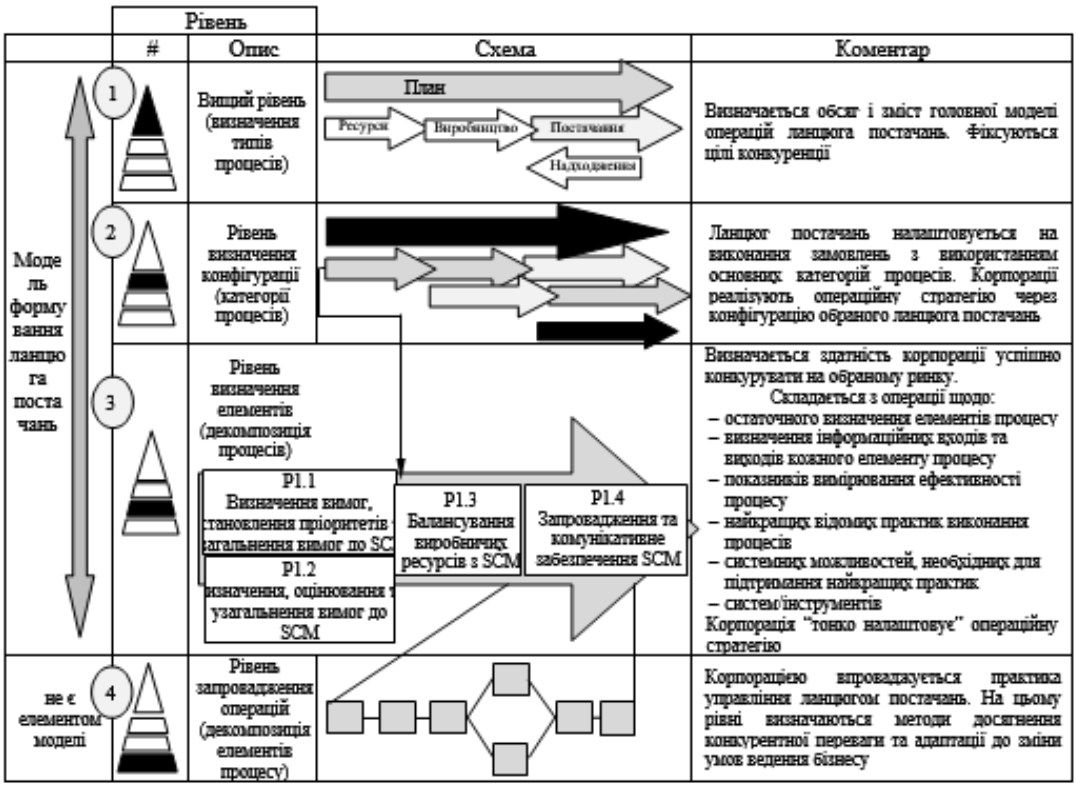
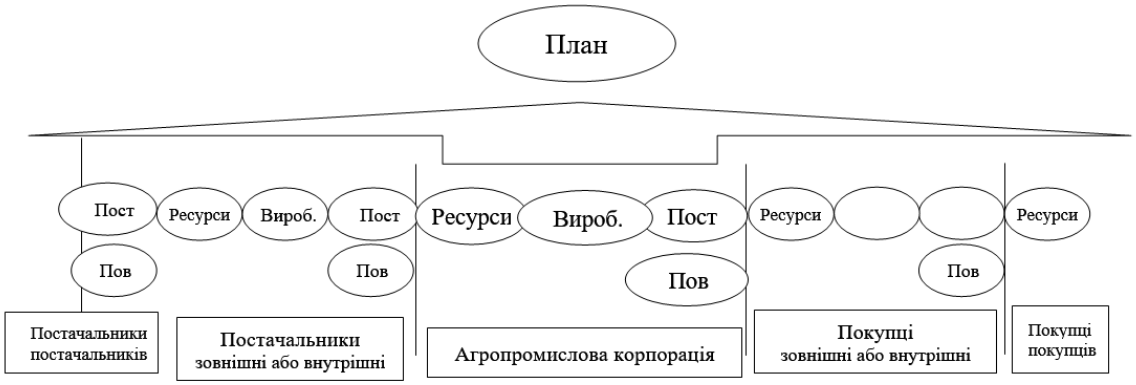


Рис. 3 SCOR-model корпорації як об'єкт інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного контролінгу процес-орієнтованого бізнесу

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [2].

На першому рівні моделі фіксується п'ять основних бізнес-процесів: планування, закупівлі, виробництво, розподіл та повернення продукції (рис. 4).



Пояснення: Пост – постачання, Пов – повернення, Ресурси – ресурси, Вироб. – виробництво

Рис. 4. Перший рівень моделі формування ланцюга постачання SCOR

Джерело: розроблено авторами.

На другому рівні (проведення конфігурації процесів) (рис. 5) основні процеси розділяється на категорії, при цьому, у вигляді доповнення до більш деталізованих процесів, додаються засоби їхньої підтримки, активації.

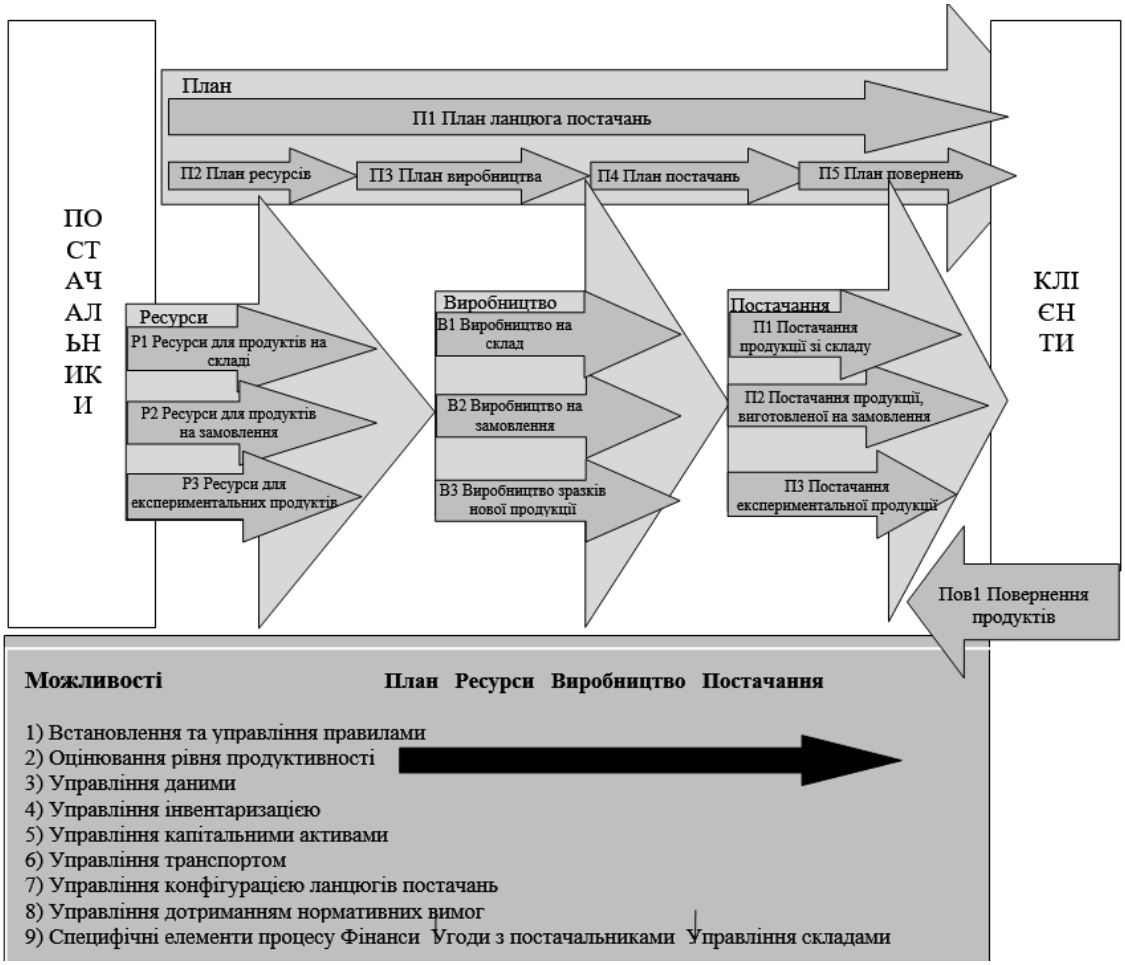


Рис. 5. Другий рівень моделі формування ланцюга постачання SCOR

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [2].

Засоби активації є процесами підтримки управління інформацію та взаємовідносинами, які необхідні для виконання основних процесів. Найбільш детальний опис здійснюється на третьому рівні (декомпозиція бізнес-процесів) формування моделі SCOR. Для цього кожна окрема категорія процесу уточнюється його елементами. Елементи описуються як логічний ланцюг необхідних бізнес-процесів з зазначенням послідовності та зв’язками у ході виконання.

Крім того, для кожного елемента процесу зазначаються необхідні інформаційні входи та створені у результаті виконання інформаційні виходи. Використана абревіатура вказує на походження вхідних даних. Приклад змодельованих категорій процесу Р2 “Отримання комплектуючих для вирощування продукції на замовлення” представлено на рис. 6.

Рис. 6 Приклад планування бізнес-процесу Р2 “Отримання комплектуючих для вирощування продукції на замовлення” на третьому рівні моделі SCOR формування ланцюга постачання

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [2].

Для цього визначаються елементи і можливі ключові показники для різних характеристик продуктивності (гнучкості, оперативності, вартості, надійності, сутності необхідних для виконання послідовності бізнес-процесів активів). На додаток до графічного зображення, елементи процесу детально описується в таблицях (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад опису елементу Р2.1 “Планування постачання комплектуючих ресурсів” бізнес-процесу Р2 “Отримання ресурсів для вирощування продукції на замовлення ” третього рівня моделі SCOR

Елемент процесу: Отримання комплектуючих для виробництва продукції на замовлення **Номер елемента процесу:** Р2.1	
Визначення елементів процесу	
Планування та управління виконанням окремих поставок ресурсів у відповідності до укладених контрактів або замовлень на закупівлю комплектуючих для виробництва на замовлення. Вимоги до постачань визначається на основі детального плану закупівель або інших типів сигналів запиту на комплектуючі ресурси виробництва на замовлення	
Атрибути продуктивності	**Метрика, показники**
Гнучкість і оперативність	Загальний час використання ресурсів виробництва, відсоток трансакцій на основі електронного обміну даними (ЕОД)
Вартість	Витрати на управління та планування постачань як відсоток від загальної вартості готової продукції
Надійність	Відсоток дефектів, кількість дефектів на 100 постачань, придатність для використання у процесі бюджетування та обліку обсягу наданих послуг
Активи	Сировина або комплектуючі ресурси, дати постачань
Кращий досвід	**Особливості**
Використання трансакцій з ЕОД* для скорочення часу виробництва та розміру витрат	Інтерфейс ЕОД для трансакцій 830, 850, 856, 862 (цифри умовні)
СУІКП**	Запаси, якими управляє постачальник, з інтерфейсами планування для системи зовнішніх постачальників
Механічні сигнали (Kanban) сповіщають постачальників про необхідність поставити комплектуючі ресурси виробництва	Використання електронної платформи Kanban
Угоди про консигнацію (відкладений платіж консигнатора за переданий йому комітентом товар) зменшують вартість активів виробника та тривалість його бізнес-процесів, одночасно збільшують доступність критичних елементів виробництва	Управління товарними запасами
Удосконалення повідомлень забезпечує належну синхронізацію між надходженням ресурсів та виконанням бізнес-процесів	Підтримка банківських замовлень з інтерфейсами планування для системи зовнішніх постачальників

Вхід	**План**	**Ресурси**	**Виробництво**	**Доставка**
План постачання ресурсів виробництва	Р2.1			
Дата постачання ресурсів (ДПР)		ДПР.2.1		
План логістики постачання ресурсів		ДПР.2.2		
Планування виробництва			В1.1.1, В2.1.1, В3.1.1	
Сигнали постачання (поповнення)			В1.1.2, В2.1.2, В3.1.2	Пов2.1

Вихід	**План**	**Ресурси**	**Виробництво**	**Доставка**
Сигнал закупівлі (Постачальник)				
План ресурсу (виготовлена на замовлення продукція)	Р2.2	ДПР.2.3		
Планові надходження виготовленої продукції			В1.1.1, В2.1.1, В3.1.1	

Пояснення: * – процес електронного обміну даними (ЕОД, Electronic data interchange, EDI) з використанням стандартизованого формату, який дозволяє здійснювати обмін інформацією між робочими станціями в електронному вигляді;

** – стандартні угоди про інвентаризацію, що управляються постачальником (СУІУП, Vendor managed inventory agreement (VMIA) або Supplier Managed Inventory Agreement (SMIA), з можливістю поповнювати рівень запасів клієнта на основі даних, що надаються ним засобами ЕОД або іншими засобами, замість того, щоб відповідати на кожне окреме замовлення на постачання/закупівлю комплектуючих ресурсів

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [2]

У розділі табл. 1 “Кращий досвід” пропонується заходи щодо потенційної оптимізації описуваного елементу процесу, ІТ-компоненти якого описано як особливості системно- технічної реалізації. Зрештою, всі інформаційні входи і виходи з джерелами походження і терміналами зберігання також перераховуються в таблиці.

За всіх численних перелічених наявних та потенційних прихованих аналітико-інформаційних можливостей, модель має значні недоліки з точки зору організування оперативного контролінгу бізнес-процесів корпорації з покладеними на нього функціями формування системи корпоративних бюджетів та контроль їхнього належного виконання. Недоліком моделі у поточній формі є те, що її укладачі нехтують процесами інноваційних покращень продуктів як визначальним фактором для проектування операційних процесів.

Підтримка відносин з клієнтами та механізми координації з різними виробничими стратегіями також залишаються поза межами моделі. У підсумку, уявлення про бізнес-процеси є поверхнево-формальним і його використовуваний тип не може відобразити їх у всій складності. Ось чому під час організування реального виробництва, особливо з метою контролінгу бізнес-процесів, необхідно обрати іншу форму їхнього представлення. Належною формою, на наше переконання, слугує система операційних інструментів управління корпоративною діяльністю, у основу якої покладається порівняння грошових потоків бюджетів, що орієнтовано на здійснення витрат, з грошовими потоками бюджетів, які орієнтовано на бізнес-процеси (рис. 7).

Рис. 7. Послідовність та інформаційні потоки операційного процес-орієнтованого бюджетування

Джерело: складено автором на основі доопрацювання [2-5; 8; 9; 11; 16].

Відповідно, розробка бюджету (бізнес–бюджету) сільськогосподарського підприємства має враховувати зазначені особливості та вимагає виконання великого обсягу робіт і затрат ресурсів, особливо це стосується великих проектів із значним обсягом капіталовкладень. Розробляти бюджет повинні керівники і спеціалісти підприємства (якщо необхідно, за допомогою консультантів). Керівники та спеціалісти підприємства повинні бути добре ознайомлені з основними концепціями та параметрами бюджетування, оскільки саме їм доведеться втілювати бюджетні плани на практиці [1].

Використання моделі *Lean production* у процесі вирощування сільськогосподарськими корпораціями продукції тваринництва на замовлення передбачає:

1. Відмову від традиційних методів періодичного контролю її виробничої собівартості і застосування методів управління собівартістю готової продукції (цільової повної собівартості – Target costing, у поєднанні з виконанням безперервного циклічного процесу зниження цільової виробничої собівартості продукції за рахунок покрокових покращень – Kaizen costing).

2. Проведення підготовчих процедур прогнозного моделювання показників (цільова ціна, обсяг продажів, витрати, рентабельність, прибуток) у ході послідовного формування вихідного маркетингового плану, встановлення значення цінової еластичності попиту, побудови графіка беззбиткової діяльності, багатоваріантного визначення значень прогнозних показників, побудови для них таблиці "масиву рішень", вибору оптимального варіанту ціни та обсягу реалізації для кожного виду продукції, оптимізування вихідного маркетингового плану.

3. Визначення припустимої собівартості продукції (allowable cost) – граничних витрат на здійснення процесів розробки, виробництва, ринкового просування та продажу продукту, що розробляється з метою майбутньої реалізації.

4. Прогнозне формування цільової собівартості заощадливого виробництва з послідовним визначенням за схемою "зверху-вниз" (у порядку зменшення) рекомендованої роздрібної ціни виробника продукції → ціни продажу для оптової торгівлі → відпускної ціни виробника → цільових витрат центрів фінансової відповідальності (бізнес-одиниць корпорації) → прямих цільових витрат (праці і матеріалів) центрів фінансової відповідальності.

5. Проведення декомпозиції технологічного процесу вирощування тваринницької продукції засобами структурування функції якості (Quality Function Deployment, QFD) [10; 12]. Метою такої декомпозиції є послідовне

перетворення вимог споживачів продукції (з описом дизайну кожного параметру, цільовою вартістю та пов'язаними пріоритетами) на технічні вимоги до продукції (1 рівень), технічних вимог на характеристики компонентів (2 рівень), характеристик компонентів – на параметри бізнес-процесів (3 рівень), параметрів бізнес-процесів – на вимоги до виконання бізнес-операцій (4 рівень) [2; 6; 7; 10].

6. Коригування прототипу продукту з врахуванням споживчих вимог покупців, обмежень досягнутого технологічного рівня виробництва, висновками оцінювання альтернатив дилеми інсорсингу/аутсорсингу "виробляти/купувати" – "Make/ Bay Analysis" у послідовності визначення: вартість виробничих функцій (drifting function cost) → вартість елементів вирощування продукції (drifting component cost) за діючими нормами витрат матеріалів → цільова собівартість для постачальників (provider target costing), остаточною метою досягнення компромісу у системі координат "запити споживача – вартість виготовлення" з паралельним скороченням цін постачальників виробничих ресурсів, можливостями запровадження інноваційних технологій вирощування тваринницької продукції. Орієнтирами для формування концепції та конфігурації готової продукції тваринництва слугують стандартні сортові різновиди ошийку, карбонату, ребра, кострецю, окороку, переднього окороку, вирізки, рульки, підчеревини, грудинки, обрізки, інших частин туші тварин (Pork Sub-primal) [5].

7. Затвердження остаточних цільових витрат на окремі компоненти, продукт в цілому, доведення бізнес-одиницям затверджених технологій та нормативів, закріплення договірних відносин з постачальниками виробничих ресурсів, застосування інструментів управління витратами на виробництво продукції на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях діяльності.

8. Організування реальних бізнес-процесів та реалізування в ході їхнього виконання концепції безперервного скорочення поточних витрат на одиницю продукції засобами Kaizen costing з особливостями застосування в окремих фазах життєвого циклу виробництва (рис. 8).

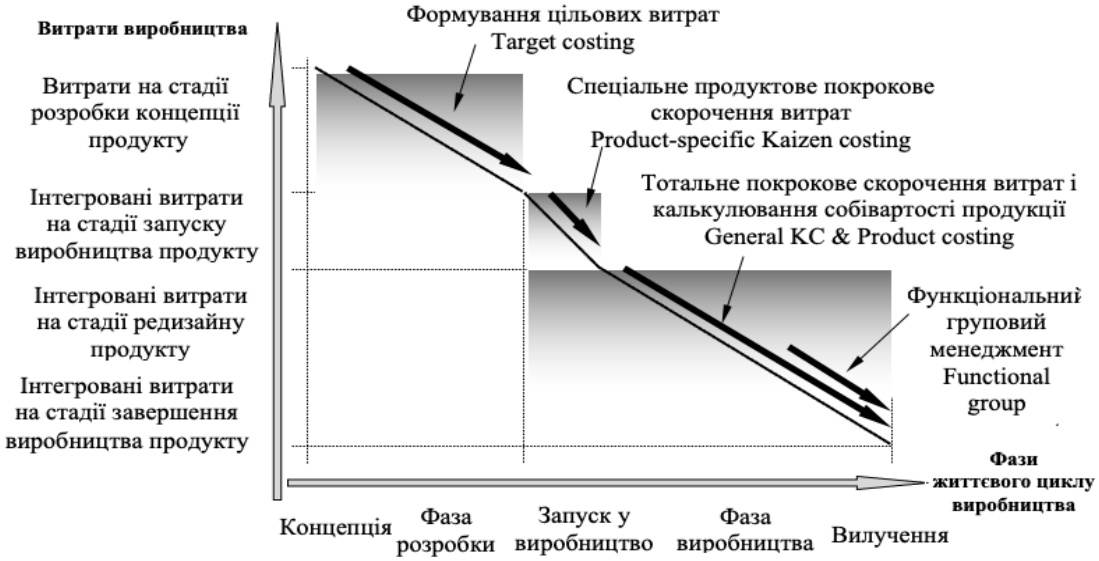


Рис. 8. Інструменти управління витратами протягом життєвого циклу Lean Production продукції вирощування агропромислової корпорації за концепцією операційного контролінгу бюджетування бізнес-процесів

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1, 3, 8, 11].

Враховується те, що основними стадіями вирощування свинини як продукції тваринництва є: вирощування племінного молодняку, репродукція відгодівельного поголів'я, відгодівля свиней, виробництво кормів, забій тварин та обробка туш. Як правило, стадії репродукції відгодівельного поголів'я, відгодівлі свиней, кормовиробництва здійснюються в складі одного чи декількох комплексів єдиної агропромислової корпорації. Відповідно, система корпоративних бюджетів бізнес-процесів ланцюга постачань та, одночасно, ланцюга формування вартості стосується саме цих стадій діяльності. Очевидно, що бюджетування процесів вирощування репродуктивного молодняку здійснюється на спеціальних племінних фермах, а бюджетування процесів забою тварин і обробки туш – на м'ясокомбінатах.

Слід зазначити, що суттєві зміни у розвиткові інструментарію бюджетування виробничих корпорацій сьогодні відбуваються за напрямами:

− з точки зору дизайну:

− (1) спрощення (зменшення рівня деталізування, спрощення структури та процесу бюджетування, дотримання принципів послідовного планування, використання правильного інструментарію – детального планування виробничих приміщень, використання у процесі бюджетування методу відображення циклу PDCA – Plan-Do-Check-Act);

− (2) підвищення рівня гнучкості (можливість реагувати на відхилення в режимі реального часу, постійне прогнозування розвитку подій, складання

сценаріїв з врахуванням здатності виробничої системи на адекватне реагування, обов'язкове управління ризиками діяльності);

− (3) інтегрування (можливість розробляти плани різного рівня корпоративного управління, використання системи показників раннього попередження настання несприятливих подій, запровадження збалансованої системи стимулювання до належного виконання складених бюджетів, можливість підтримки процесів бюджетування засобами новітніх інформаційних технологій, використання бонусної системи (банків бонусів));

− з точки зору фундаментальних засад:

− (1) чітке відображення профілю діяльності корпорації (планування "зверху-донизу", що передбачає активне врахування корисних ініціатив "знизу-догори", вертикальне та горизонтальне інтегрування планів діяльності, виставляння рахунків за надання послуг підрозділами всередині корпорації (з метою контролю наростання обсягів накладних витрат));

− (2) чітке відображення ланцюга формування вартості (відображення бізнес-моделі діяльності, всебічне врахування факторів розгортання галузевої конкуренції, посилене фокусування на випуску кінцевої продукції, максимізація розміру економічної вартості для акціонерів як центральний пункт планування та бюджетування, фокусування на досягненні пов'язаних цілей діяльності на основі використання єдиного плану, проведення процедур бенчмаркінгу,);

− (3) формулювання мети складання бюджетів та створення умов для комунікацій (залучення до процесу співробітників, орієнтування на конкретного адресанта).

Спеціальні вимоги висуваються до засобів IT-підтримки процесів бюджетування, які можна умовно розділити на дві категорії – загальні вимоги і спеціальні вимоги. До загальних вимог слід віднести вимоги забезпечення комплексності (за рахунок можливості використання сторонніх систем для передавання даних, забезпечення організаційної цілісності окремих планів, підключення до стратегічних систем управління) та гнучкості (за рахунок гнучкості конфігурації та гнучкості налаштування) системи розробки бюджетів. До специфічних вимог слід віднести вимоги забезпечення комплексності та гнучкості (за рахунок дотримання переліку вхідних умов, умов виконання процесів бюджетування, вимог до методів і моделі, вимог до проведення аналізу). За свідченнями багатьох дослідників, такий розвиток напрямів модернізації бюджетування є доволі суперечливим, адже міркування зачасту є взаємно виключними [13-16].

Висновки. Оновлення інструментів бюджетування виробничої діяльності у агропромисловому виробництві відбувається постійно, адже корпорації постійно шукають все більш ефективні способи управління фінансами та оптимізації виробничих бізнес-процесів. Сьогодні до переліку таких можна віднести: інтегровані системи планування ресурсів (ERP) не лише допомагають

управляти фінансами та виробничими процесами, але мають модулі для автоматизації бюджетування виробництва, планування запасів, прогнозування попиту та реалізування інших аспектів управління; інструменти Business Intelligence (BI) спрямовані на обробіток великих обсягів даних (Big Data) та "витягування" корисної інформації для прийняття рішень у сфері аналізу фінансових показників, виробничої ефективності, витрат та інших аспектів бюджетування; програмне забезпечення для планування і прогнозування (Planning and Forecasting Software) з широкими можливостями для корпорацій створювати детальні бюджети, розподіляти ресурси, проводити аналіз чутливості та прогнозування на основі сценаріїв; системи управління виробництвом (Manufacturing Execution Systems, MES), що допомогають управляти процесами виробництва в реальному часі, забезпечуючи при цьому максимально точне оцінювання витрат, досягнення належного рівня виробничої ефективності, довершеного виконання виробничих планів; інструменти віртуальної (VR) та розширеної реальності (AR) як елементи штучного інтелекту використовуються для моделювання та візуалізації виробничих процесів, покращення планування та оптимізації виробничих ліній. Комплексне використання інноваційних інструментів допомогає корпораціям покращувати точність, підвищувати ефективність бюджетування бізнес-процесів діяльності, найбільш ефективно відповідати на виклики та використовувати можливості ринкового бізнес-середовища. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розвиткові теоретичних та практичних підходів до запровадження систем контролінгу та вимірювання конкурентного потенціалу Digital farming агропромислових корпорацій.

Список використаних джерел:

1. Жовновач Р.І., Ковальов Д.Г., Бурлака В.В. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування. *Економічний вісник Донбасу,* 2023, № 2 (72), с. 26-33.

2. Becker J., Kugeler M., Rosemann M. Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationgestaltung, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage / Rosemann M. (Hrsg.). Berlin Heidelberg Springer Verlag, 2000. 700 s.

3. Biasi T., Blazek A., Eiselmayer K. Finanzcontrolling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen. 9. vollständig neu bearbeitete Auflage. Freiburg und Wörthsee: Verlag für Controlling Wissen AG, 2012. 322 s.

4. Britzelmaier B. Controlling: Grundladen, Praxis, Handlungsfelder. 3. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Pierson, 2020. 630 s.

5. Dörr J., Nachtmann M. Handbook Digital Farming. Digital Transformation for Sustainable Agriculture / Nachtmann M. (Ed.). Berlin: Springer, 2022. 403 p.

6. Ehrmann H., Mintert S. Unternehmensplanung. 7. aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag GmbH & Co, KG, 2022. 611 s.
7. Eßig M., Hoffmann E., Stölzle W. Supply Chain Management. München: Verlag Franz Vahlen, 2013. 515 s.
8. Gleich/Gänßlen/Kappes/Kraus/Leyk/Tschandl. Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung. Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung / Tschandl (Hrsg.). 2. Aufl. Freiburg München: Haufe Gruppe. 2015. 303 s.
9. Gleich/Kappes/Leyk. Planung, Budgetierung und Forecasting. Innovative und Digitale Instrumente fur die Unternehmenssteuerung / Leyk (Hrsg.). 2. Aufl. Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe. 2019. 220 s.
10. Jung B., Schweisser S., Wappis J. Qualitätssicherung im Produktionsprozesse. 2. Auflage / Kamiske G.F. (Hrsg.). München: Carl Hanser Verlag, 2021. 127 s.
11. Langosch R. Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis. DLG-Verlag, 2010. 240 s.
12. Leopold K. Kanban in der Praxis. Vom Teamfokus zur Wortschöpfung. München: Carl Hanser Verlag, 2017. 225 s.
13. Porter M. Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt|/New York Campus Verlag, 2013. 486 s.
14. Schuler A. Finanzmanagement mit Excel. Grundlagen und Anwendungen. 2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2016. 600 s.
15. Troßmann E. Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2018. 347 s.
16. Weber J., Schäffer U. Einführung in das Controlling. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. 582 s.
17. Werner H. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020. 597 s.

Ruslana ZHOVNOVACH
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Marketing and Economic Theory,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-6758-3421
ruslanaz1977@gmail.com

Dmytro KOVALOV
Postgraduate,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
https://orcid.org/0009-0000-4538-9118
d0507656070@gmail.com

Adrii KOVALOV
Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine
https://orcid.org/0009-0002-6462-0316
andrew1001972@gmail.com

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR BUDGETING OF BUSINESS PROCESSES OF GROWING AGRICULTURAL PRODUCTS TO ORDER

Abstract. *The publication is devoted to the improvement of the sequence of formation of value chains in the process of managing the production of products of agro-industrial enterprises. The purpose of the publication is the development of information and analytical support for budgeting of business processes of resource-saving growing of livestock products to order.*

In the process of research, the author's definition of the system of integrated planning of production activities is given, the place of digital platforms for managing key resources is determined in it, requirements for the implementation of effective approaches to business process management in the field of production of livestock products to order in the total quality management system are formulated, the newest tools are reviewed planning, budgeting and forecasting the results of activities in the field of agro-industrial production, the technical and organizational possibilities of the multi-variant use of electronic budgeting tools by manufacturing corporations as a leading controlling procedure are considered, the directions and expected consequences of improving the information and analytical support of the budgeting process are considered.

The importance of a clear distinction between strategic and operational management of business processes of corporations for growing agricultural products in the process of forming supply chain models, in the first case, and the formation of a

system of budgets for the main and auxiliary business processes in the second is proven.

Prospects and potential opportunities for multivariate updating of production budgeting tools in agro-industrial production are revealed: integrated resource planning systems, Business Intelligence tools, the latest software for planning and forecasting with extensive opportunities to create detailed budgets, allocate resources, conduct sensitivity analysis and scenario-based forecasting, production management systems, virtual and augmented reality tools as elements of artificial intelligence.

Keywords: *business process management, supply chain model, value chain, strategic controlling, operational controlling, budgeting.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-029

УДК 004.45:005.92
JEL C80, C89, L86, O32

Іван Степанович ЗАДОРОЖНИЙ
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0009-0005-7807-3239
zadorojnyis@ukr.net

Світлана Григорівна КОЗЛОВСЬКА
кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0009-0001-4731-9794
kozlovskifamili@ukr.net

Олександр Володимирович ЯКУШЕВ
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціального забезпечення,
Черкаський державний технологічний університет,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0000-0002-0699-1795
aleksandro@i.ua

СТАН РОЗРОБКИ СИСТЕМ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ПРОЄКТУВАННЯ

Анотація. *Стаття присвячена аналізу сучасного стану систем інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП), які є важливими інструментами в управлінні проєктами. Висвітлено їхню роль у забезпеченні збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації, необхідної для планування, організації, контролю та оцінки проєктів.*

Описано основні принципи створення таких систем: інтеграція, системність, безпека, масштабованість, адаптивність і зручність використання. У роботі розглянуто особливості використання СІЗП у різних галузях, а також проаналізовано вітчизняні та зарубіжні програмні пакети, їхні сильні та слабкі сторони. Виявлено ключові проблеми під час розробки СІЗП, такі як різноманітність даних, складність інтеграції, необхідність адаптації до потреб користувачів та зміни процесів управління. Сформульовано рекомендації щодо розробки конкурентоспроможних і надійних СІЗП, які враховують сучасні вимоги ринку.

Ключові слова: *управління проєктами, інформаційні технології, інформаційні системи, система інформаційного забезпечення проєктів, критерії та показники надійності.*

Постановка проблеми. Проєкт – це сфера діяльності, направлена на зміну якої-небудь системи відповідно до поставлених цілей. Це комплекс дій (процесів) необхідних для досягнення бажаних результатів. Дії в проєкті включають взаємовідносини з зовнішнім середовищем (аналіз ринку збуту, залучення персоналу, технологій, обладнання, інвестицій), внутрішніми організаційними процесами (закупівлею ресурсів, переробкою, логістикою, менеджментом). Проєкт як структура включає елементи (структурні підрозділи) і зв′язки. Для успішної реалізації проєкту структурні підрозділи повинні мати надійні й ефективні зв’язки, роль яких і виконують системи інформаційного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем інформаційного забезпечення управління підприємством взагалі та управління проєктами зокрема, а також використання інформаційних технологій присвячені праці вітчизняних науковців І.О. Башинської, І.П. Босака, А. О. Василевської, М.П. Денисенко, О.С. Довгунь, В.Г. Козака, І.В. Колос, Д.О. Лазаренка, О.І. Маслака, С. М. Пилипенка, М.Є. Рогози.

Водночас залишаються питання, які потребують поглибленого дослідження щодо стану розробки інформаційного забезпечення в управлінні проєктами та пошуку рішень для проблем, пов’язаних з їх проєктуванням.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження сучасного стану систем інформаційного забезпечення в проєктній діяльності, напрямів та аналізу наявних зарубіжних і вітчизняних розробок, виявлення проблем при їх проєктуванні.

Методи і методологія здійснення дослідження. Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних вчених, а також матеріали періодичних видань, ресурси Internet у сфері інформаційного забезпечення

проєктів, нормативні документи, що стосуються розвитку систем інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП). У процесі дослідження використовувалися комплексні методи, що поєднують теоретичні та практичні підходи. Зокрема, застосовувалися методи аналізу та синтезу для узагальнення даних і побудови логічних висновків, здійснено порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних програмних рішень. Дослідження проводилося на основі системного підходу, що забезпечило комплексний аналіз різних аспектів функціонування СІЗП, враховуючи технологічні, організаційні, економічні та соціальні фактори.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП) займає важливе місце в управлінні проєктами, оскільки вона забезпечує збирання, обробку, зберігання, передачу та захист інформації, необхідної для планування, організації та контролю, оперативного управління й оцінки реалізації проєкту [1].

СІЗП у структурі системи управління проєктами виконує роль прямих і зворотних зв'язків та зберігання інформації. Основні завдання СІЗП представлені в табл.1.

Таблиця 1

Основні завдання системи інформаційного забезпечення проєктів

Завдання	Характеристика
Забезпечення інформаційної підтримки	надає учасникам проєкту актуальну і релевантну інформацію для прийняття рішень. Це можуть бути дані про ресурси, графіки, бюджети, статус виконання завдань і ризики
Моніторинг і контроль проєкту	дозволяє відслідковувати процес виконання завдань, дотримання термінів і витрат та автоматично генерують звіти, на основі яких керівники проєкту оцінюють стан проєкту
Планування	підтримує процеси планування проєктів шляхом автоматизації складання графіків робіт, розподілу ресурсів та бюджетування
Управління ресурсами	допомагає контролювати використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів, що є основою для ефективного управління проєктом
Забезпечення комунікації	забезпечує комунікації між учасниками проєкту, зацікавленими сторонами, полегшують обмін інформацією, співпрацю між командами та інтеграцію різних підрозділів
Звітування та аналітика	забезпечує автоматичний збір і обробку інформації, генерує звіти для всіх рівнів управління, від операційного до стратегічного
Інтеграція з іншими системами	забезпечує інтеграцію з іншими системами підприємства, такими як планування ресурсів, управління клієнтами та фінансовими системами для більш ефективного управління проєктами

Джерело: сформовано авторами на основі [2-5].

Створення інформаційного забезпечення проєктної діяльності супроводжується низкою проблем, які можуть впливати на ефективність управління проєктами та досягнення результатів. До таких проблем насамперед належать: [6, 7]:

– невідповідність між інформаційними потребами й системами, пов'язаними з не повною відповідністю реальним потребам користувачів проєктів, оскільки не враховують специфіку діяльності або вимоги різних рівнів управління;

– неповнота й неточність даних, так як інформація, яка надходить в систему, може бути неповною або неточною, особливо, якщо вона вводиться вручну або на різних етапах проєкту, що призводить до ухвалення неправильних рішень, затримок у термінах реалізації проєкту або перевищення бюджету;

– проблеми інтеграції різних систем, які використовуються в організації, таких як системи управління ресурсами, фінансами, часом і комунікаціями, що потребує забезпечити їх інтеграцію для безперебійного обміну даними між ними;

– високі витрати на впровадження й підтримку СІЗП на етапах розробки, налаштування, впровадження та використання, що може стати вхідним бар'єром для впровадження сучасних рішень, особливо в невеликих проєктах або організаціях з обмеженим бюджетом;

– опір змінам і низька підготовленість користувачів, які мають низьку готовність до використання нових технологій через відсутність навичок або страху перед змінами;

– проблеми з безпекою захисту даних від кібератак, несанкціонованого доступу або витоку інформації;

– застарілі технології, що пов’язано з швидким розвитком інформаційних технологій, і розроблені СІЗП можуть швидко застаріти, особливо якщо вони не підтримуються або не оновлюються;

– складнощі з масштабуванням, пов’язані з постійними змінами й збільшенням обсягу інформації, що робить СІЗП малоефективними або потребує переходу на інше програмне забезпечення.

При проєктуванні СІЗП особливо важливо враховувати різноманітність інформації та даних, з якими система буде працювати на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Проєкти можуть включати в себе різні види інформації: технічні дані, фінансові документи, графічні матеріали, текстову документацію, інформацію про ресурси, терміни та інші аспекти. Всі ці дані мають різну природу, структуру, рівні управління, на яких вони використовуються, джерела, час зберігання, функціональне призначення, вимоги до обробки, зберігання й доступу, тому система має бути спроєктована таким чином, щоб ефективно використовувати, підтримувати й управляти всіма цими типами інформації.

Основні принципи, які необхідно враховувати при проєктуванні таких систем, мають передбачати ефективну інтеграцію, системність, сумісність, безпеку, масштабованість та адаптивність до змін, а також зручність для користувачів [8]. Тільки таким чином можна забезпечити успішну і ефективну реалізацію проєкту та забезпечити збереження, обробку та аналіз даних.

Інформаційне забезпечення проєктів є надзвичайно важливим елементом успішної реалізації проєктів у сфері IT, інженерії та інших технологічних галузях. У цих сферах проєкти часто мають складну структуру, багато учасників, численні завдання, великі обсяги даних та технічні вимоги. Без належного інформаційного забезпечення управління проєктами стає значно ускладненим, а ризики невдачі зростають.

При впровадженні СІЗП важливо враховувати, що їх застосування вимагатиме коригування систем і процесів управління підприємством в цілому. Реалізація різних функцій СІЗП може впливати на діяльність різних підрозділів організації, тому інтеграцію нової системи до підприємства необхідно здійснювати поетапно та структуровано. Процес впровадження потребує комплексного підходу, що включає ретельне планування робіт та контроль за їх виконанням. Виокремимо основні напрями інформаційного забезпечення проєктів, кожен з яких має свої специфічні завдання та інструменти (табл. 2).

Таблиця 2

Основні напрями інформаційного забезпечення проєктів

Напрям інформаційного забезпечення проєктів	Завдання	Інструменти
Інформаційні системи управління проєктами (Project Management Information Systems - PMIS)	автоматизація процесів планування, моніторингу та управління ресурсами	Microsoft Project, Asana, Jira, Trello
Системи управління інформацією (Information Management Systems - IMS)	забезпечують збір, зберігання, обробку та поширення інформації, пов'язаної з проєктом	SharePoint, Confluence, Alfresco
Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems - DSS)	допомагають керівникам та аналітикам в ухваленні обґрунтованих рішень	QlikView, PowerBI, Tableau
Системи документообігу (Document Management Systems - DMS)	автоматизація процесів створення, обробки, зберігання та архівування документів, що важливо для забезпечення порядку в обробці та збереженні документації	DocuWare, M-Files
Системи інформаційної безпеки (Information Security Systems - ISS)	забезпечують захист даних і інформаційних систем від кіберзагроз і несанкціонованого доступу, використовуючи сучасні засоби захисту	Symantec Endpoint Protection, McAfee Total Protection, Check Point

Джерело: сформовано авторами на основі [8-9].

Загалом, системи СІЗП взаємодіють, створюючи ефективне та безпечне середовище для управління підприємством і проєктами, поліпшуючи їх організацію, забезпечують збереження даних для ухвалення рішень, що значно підвищує успішність реалізації проєктів у різних галузях.

Сьогодні ефективне управління проєктами неможливе без використання спеціалізованих пакетів прикладних програм для розробки та створення СІЗП. Це зумовлено кількома факторами, серед яких найважливіші – значне зростання масштабів проєктів, збільшення їх кількості, а також обсягів інформації, яка необхідна для їх успішної реалізації. Саме ці пакети забезпечують ефективну автоматизацію та інтеграцію ключових процесів управління проєктами, допомагаючи організаціям справлятися з великими обсягами інформації, складними завданнями та чисельними учасниками проєкту [10].

Для розробки та створення СІЗП розглянемо наявні пакети прикладних програм за напрямами [11]:

1. Інструменти для розробки програмного забезпечення (Software Development Tools):

- інтегровані середовища розробки (IDE): Visual Studio, IntelliJ IDEA, Eclipse.
- системи контролю версій: Git, SVN, Mercurial;
- системи автоматизованого тестування: Selenium, JUnit, TestNG.

2. Пакети для управління вимогами (Requirements Management):

- інструменти: IBM Rational DOORS, Jama Software, ReqView.

3. Платформи для моделювання систем (SystemsModeling):

- Інструменти: Enterprise Architect, IBM Rational Rhapsody, MagicDraw.

4. Інструменти для розробки баз даних (Database Development Tools):

- DBMS: Oracle, MySQL, Microsoft SQL Server;
- інструменти для роботи з даними: MySQL Workbench, SQL Developer, phpMyAdmin.

5. Інструменти для управління конфігураціями та релізами (Configuration and Release Management):

- інструменти: Jenkins, Ansible, Puppet.

Значну роль в СІЗП відіграє й апаратне забезпечення (Hardware), яке гарантує необхідну продуктивність, надійність, доступність і безпеку. Від серверних потужностей до мобільних пристроїв, від систем зберігання даних до графічних процесорів для обчислень – кожен елемент апаратного забезпечення сприяє тому, щоб інформаційні системи для управління проєктами працювали ефективно й безперебійно, забезпечуючи керівникам проєкту і командам своєчасно ухвалювати обґрунтовані рішення і досягати поставлених цілей проєкту.

Важливу роль в реалізації проєктів відіграє апаратне забезпечення, а саме:

1. Серверні платформи, які використовуються для централізованого зберігання даних, обробки великих обсягів інформації, – HPE ProLiant, Dell PowerEdge, IBM System x.

2. Мережеве обладнання – необхідне для забезпечення надійного та швидкого обміну інформацією в межах проєкту – Cisco, Juniper, Netgear.

3. Системи зберігання даних (Storage Systems) – необхідні для збереження великих обсягів даних, забезпечення швидкого доступу до них, – Dell EMC, NetApp, Hitachi Vantara.

4. Захисні системи (Security Systems), необхідних для захисту інформаційних та апаратних ресурсів від фізичних і кіберзагроз, такі як Fortinet, Palo Alto Networks, Barracuda Networks.

У контексті розробки СІЗП важливу роль необхідно відвести й системам інтеграції (Integration Systems), таким як IBM WebSphere, Microsoft BizTalk, MuleSoft. Вони забезпечують координацію роботи, зберігання, обробку та обмін інформацією між учасниками проєкту та програмними продуктами, що використовуються на різних етапах його реалізації.

Ці напрями та інструменти охоплюють основні аспекти інформаційного забезпечення проєктів, від початкової розробки до реалізації та підтримки. Вибір конкретних технологій і рішень залежить від типу проєкту, його масштабів і вимог замовника.

Наряду з глобальними системами, розробленими компаніями США, Японії, існує ряд успішно розроблених інформаційних систем (ІС) забезпечення проєктами в Україні. Деякі з цих ІС отримали широке застосування в організаціях, банках та інших фінансових установах. Розглянемо детальніше деякі вітчизняні інформаційні системи управління проєктами.

1. Системи управління проєктами:

1.1. Megapolis. DocNet. Розробник: Компанія «Софтлайн ІТ», Україна. Це комплексна система управління документами та бізнес-процесами, яка включає модулі для управління проєктами, документообігу та автоматизації бізнес-процесів. Використовується в українських організаціях, зокрема в державних установах, банках та великих підприємствах для автоматизації управління проєктами та документообігу [12].

1.2. Terrasoft (Creatio). Розробник: Компанія «Terrasoft», Україна. Це платформа для автоматизації процесів CRM та BPM, яка включає функціонал для управління проєктами, зокрема у фінансовому секторі. Широко використовується в банках, страхових компаніях та інших організаціях для автоматизації продажів, маркетингу, сервісу та управління проєктами [13].

2. Системи управління корпоративними ресурсами (ERP):

IT-Enterprise. Компанія «IT-Enterprise», Україна. Це комплексна ERP-система для управління корпоративними ресурсами, яка включає модулі для управління проєктами, фінансами, виробництвом, закупівлями, логістикою та іншими бізнес-процесами. Система широко використовується на промислових підприємствах, державних установах та банках України для управління ресурсами та проєктами [14].

3. Банківські інформаційні системи:

BAS ERP. Спільна розробка українських компаній, таких як «ABBYY Україна» та інших партнерів. Ця ERP-система використовується для управління фінансовими та банківськими процесами, включаючи управління проєктами та ресурсами [15, 16].

4. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM):

1. One Box. Розробник: Українська компанія «One Box Software». Це CRM-система, яка включає модулі для управління проєктами, бізнес-процесами та забезпечує автоматизований зв'язок з клієнтами. Вона використовується в різних сферах, включаючи банківський сектор, для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації процесів, великими підприємствами та державними установами для управління своїми ресурсами, проєктами та бізнес-процесами [16, 17].

Українські розробки в цій галузі досягають високого рівня інтеграції та відповідності міжнародним стандартам, що сприяє їх широкому впровадженню на ринку. СІЗП, розроблені в Україні та за кордоном, мають свої унікальні переваги та недоліки. Доцільно розглянути декілька ключових аспектів для порівняння.

До переваг українських СІЗП належать такі:

1. Вартість. Зазвичай ціна на розробку та впровадження програмного забезпечення в Україні є нижчою завдяки відносно меншим трудовим витратам. Це робить українські системи більш доступними для малих компаній.

2. Локалізація та підтримка. IT- продукти, розроблені в Україні, зазвичай мають повну локалізацію, включаючи мовну підтримку. Це полегшує користування та навчання персоналу. Українські розробники краще розуміють місцевий бізнес-контекст і юридичне середовище, що є важливим для певних галузей (державний сектор, будівництво, IT тощо).

3. Гнучкість. Вітчизняні системи можуть бути більш гнучкими у кастомізації під потреби локального ринку чи конкретних організацій. Вітчизняні розробники швидше реагують на запити клієнтів і вносять зміни в програмне забезпечення.

4. Інтеграція з українськими нормативами. Системи, розроблені в Україні, краще враховують локальні стандарти, зокрема бухгалтерські, податкові та інші нормативні вимоги.

Недоліками вітчизняних СІЗП є:

1. Менший досвід та впізнаваність розробників. Вітчизняні системи можуть бути менш популярними і мати менший імідж порівняно зі світовими лідерами у сфері програмного забезпечення. Це знижує рівень довіри з боку великих клієнтів.

2. Обмеженість функціоналу. Порівняно з деякими закордонними системами вітчизняні СІЗП можуть мати менш розвинений функціонал або обмежені можливості інтеграції з іноземними платформами, такими як Microsoft Project, Oracle Primavera тощо.

3. Технічна підтримка на міжнародному рівні. Закордонні системи часто забезпечують глобальні служби підтримки з широким спектром мов і регіональних центрів, що є недоступним і засто надлишковим для багатьох вітчизняних СІЗП.

Розглянемо переваги закордонних СІЗП:

1. Широкий функціонал та інтеграція. Багато закордонних СІЗП пропонують багатий набір функцій, інтеграцію з іншими глобальними інструментами (ERP, CRM) і міжнародними стандартами управління проєктами.

2. Стабільність та надійність. Закордонні СІЗП зазвичай проходять тривалі цикли тестування і впроваджуються у різних країнах, що забезпечує їхню стабільність та масштабованість.

3. Міжнародна підтримка та документація. Глобальні СІЗП мають значні ресурси для підтримки, навчання і документації, часто доступної різними мовами, а також міжнародні центри допомоги

Але при цьому закордонні СІЗП мають і недоліки:

1. Висока вартість. Впровадження закордонних СІЗП зазвичай обходиться значно дорожче через високу ціну ліцензій та підтримки.

2. Відсутність локалізації. Деякі СІЗП можуть не мати повної підтримки української мови або не враховувати специфіку українських нормативних вимог. СІЗП часто мають жорстку структуру, що ускладнює їх налаштування під конкретні потреби українських підприємств.

Як бачимо з аналізу, вітчизняні та закордонні системи інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП) мають свої сильні та слабкі сторони. Вибір між ними залежить від конкретних потреб компанії, бюджету та специфіки діяльності. Так для локальних компаній з обмеженим бюджетом або специфічними потребами в локалізації та адаптації вітчизняні СІЗП можуть бути оптимальним вибором. Водночас для підприємств, які працюють на

міжнародному ринку і потребують стабільності, масштабованості та інтеграції зі світовими стандартами, доцільно розглянути закордонні рішення, попри їхню вартість.

Розробка нових СІЗП потребує всебічного підходу для забезпечення ефективного управління проєктами, їхньої інтеграції з іншими системами та задоволення специфічних потреб користувачів. Вважаємо за доцільне, сформулювати рекомендації, що охоплюють ключові аспекти створення систем інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП), а саме:

1. Аналіз потреб ринку та користувачів. Розробка системи інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП) має починатися з ретельного аналізу ринку та потреб користувачів. Це дозволить забезпечити відповідність функціональних можливостей системи реальним запитам і завданням.

2. Модульна структура та масштабованість. Для ефективної розробки СІЗП важливо забезпечити її модульну структуру та масштабованість, що дозволить адаптувати систему до специфічних потреб клієнтів і забезпечить її розвиток у майбутньому.

3. Інтеграція з наявними системами. Для успішної розробки СІЗП необхідно забезпечити її безперебійну інтеграцію з іншими популярними платформами та системами, які вже використовуються в організаціях. Це дозволить зменшити витрати часу та ресурсів на дублювання процесів і ручне введення даних. Забезпечення таких функцій дозволить СІЗП легко інтегруватися в існуючі бізнес-процеси клієнтів, підвищуючи ефективність управління проєктами та мінімізуючи операційні ризики.

4. Гнучкість та кастомізація. Для забезпечення ефективного використання інформаційних систем проєктів необхідно забезпечити можливість кастомізації під індивідуальні потреби користувачів, зокрема через налаштування інтерфейсів, звітів та робочих процесів. Користувачі мають отримати можливість персоналізувати панелі управління та інші інтерфейси для оптимізації їх роботи. Крім того, важливо впровадити гнучке управління ролями та доступом, що дозволяє налаштовувати рівні доступу до різних частин інформації залежно від ролі користувача. Такий підхід гарантує не тільки зручність, але й безпеку та ефективність роботи з системою.

5. Простий та інтуїтивний інтерфейс. Інтерфейс системи має бути розроблений з орієнтацією на кінцевого користувача, забезпечуючи простоту використання навіть для тих, хто не має технічного досвіду. Важливо, щоб інтерфейс був інтуїтивно зрозумілим та зручним для навігації. Крім того, система повинна бути доступна на різних пристроях, зокрема на мобільних платформах, щоб керівники проєктів могли в будь-який час відстежувати хід

роботи. Це забезпечить високий рівень зручності та ефективності для користувачів у будь-яких умовах.

6. Аналітика та звітність. Система повинна мати потужні аналітичні інструменти для аналізу даних, створення звітів і прогнозування, що може бути реалізовано через вбудовані механізми або інтеграцію з інструментами бізнес-аналітики (BI). Важливо забезпечити можливість автоматизованого генерування регулярних звітів, що охоплюють ключові показники проєктів, бюджети та виконання завдань. Це дозволить знизити навантаження на користувачів і забезпечить точність даних для прийняття управлінських рішень. Вбудована аналітика дозволить оперативно реагувати на зміни та ефективно управляти проєктами.

7. Безпека даних. Безпека даних повинна бути пріоритетом, тому система повинна використовувати сучасні методи захисту, включаючи шифрування, двофакторну автентифікацію (2FA) та аудит активності користувачів. Крім того, важливо забезпечити регуляторну відповідність, гарантуючи, що система відповідає вимогам місцевих та міжнародних стандартів захисту даних, таких як GDPR. Це дозволить захистити конфіденційність та цілісність інформації, особливо для глобальних клієнтів. Забезпечення високого рівня безпеки підвищує довіру користувачів та знижує ризики для організації.

8. Оновлення та підтримка. Система повинна забезпечувати можливість регулярних оновлень для покращення функціональності, безпеки та усунення виявлених помилок, враховуючи зворотний зв'язок від користувачів. Важливо також створити багаторівневу підтримку для користувачів, яка включатиме документацію, відео-уроки, інтерактивні посібники та оперативну службу підтримки. Це дозволить користувачам швидко освоювати систему та вирішувати будь-які проблеми. Регулярна підтримка та оновлення гарантують стабільну роботу системи та задоволення потреб користувачів на всіх етапах експлуатації.

9. Використання хмарних технологій. Необхідно передбачати впровадження хмарної системи для забезпечення гнучкості в використанні, масштабуванні та доступі до системи з будь-якої точки світу. Хмарні рішення дозволяють знижувати витрати на інфраструктуру та забезпечувати безперервний доступ до даних. Для організацій з високими вимогами до безпеки можна запропонувати гібридні варіанти, де частина даних зберігається локально, а частина – в хмарі, що забезпечує оптимальний баланс між безпекою та доступністю. Це дозволить адаптувати систему під різні бізнес-потреби та рівні конфіденційності.

10. Тестування та поліпшення. Перед масовим впровадженням системи необхідно провести широке бета-тестування з реальними користувачами, щоб

отримати зворотний зв'язок і виявити потенційні недоліки. Це дозволить виявити проблеми на ранніх етапах й адаптувати систему до реальних умов використання. Важливо також впровадити інструменти моніторингу, які дозволяють аналізувати поведінку користувачів у системі, що допоможе вдосконалити функціональність та поліпшити користувацький досвід (UX). Регулярне тестування та моніторинг допоможуть забезпечити безперервне удосконалення та підтримку системи на високому рівні.

Ці рекомендації допоможуть створити конкурентоспроможну, надійну та ефективну систему інформаційного забезпечення проєктів, яка задовольнить потреби сучасного ринку.

СІЗП, як продукт (товар) потребують оцінювання якості й надійності. Для оцінювання СІЗП використовують низку критеріїв та показників. Такі критерії й показники допомагають об'єктивно порівнювати різні системи та визначати, наскільки вони відповідають потребам користувача. Основними критеріями оцінювання та показниками є такі: функціональність, зручність використання (usability), продуктивність, інтеграція, безпека, масштабованість, вартість володіння, технічна підтримка, інноваційність та можливість оновлення, задоволеність користувачів, надійність [18-21].

Розглянемо суть кожного з критеріїв і показників для їх оцінювання [22-25].

1. Критерій Функціональність – визначає наскільки система покриває потреби користувачів і чи надає необхідний набір інструментів. Показником для оцінювання є *коефіцієнт покриття функціональних вимог (КФВ).* Розраховується за формулою:

$$КФВ = \frac{кількість\ \ виконаних\ \ функціональних\ \ вимог}{загальна\ \ кількість\ \ функціональних\ \ вимог} 100\%. \qquad (1)$$

Приклад: Якщо система підтримує 45 з 50 необхідних функцій, то $КФВ = \frac{45}{50} 100\% = 90\%.$

Це означає, що система задовольняє 90% функціональних потреб користувачів.

2. Критерій Зручність використання – визначає наскільки легко користувачам працювати із системою. Один із популярних методів – тестування часу навчання та кількості помилок. Показником для оцінювання є *середній час навчання (Тн).* Розраховується за формулою:

$$Тн = \frac{загальний\ \ час\ \ навчання\ користувачів}{кількість\ \ користувачів}. \qquad (2)$$

Тн = Загальний час навчання користувачів/Кількість користувачів.

Приклад: Якщо 5 користувачів витратили в сумі 40 годин на навчання, середній час навчання становить: $Тн = \frac{40}{5} = 8 \ \ годин.$

3. Критерій Продуктивність – характеризує, наскільки швидко система може обробляти дані та виконувати задачі. Показником для оцінювання є *час обробки задачі (Тобр)*. Розраховується за формулою:

$$Тобр = \frac{сума \ \ часу \ \ виконання \ \ задач}{кількість \ \ задач}. \qquad (3)$$

Приклад: Якщо система виконала 10 задач за 200 секунд, середній час обробки однієї задачі: $Тобр = \frac{200}{10} = 20с.$

4. Критерій Інтеграція – показує, наскільки легко система взаємодіє з іншими програмними продуктами. Показник – *коефіцієнт інтеграції (Кі).* Розраховується за формулою:

$$Кі = \frac{кількість \ \ успішних \ \ інтеграцій}{загальна \ \ кількість \ \ інтеграцій} 100\%. \qquad (4)$$

Приклад: Якщо з 10 спроб інтеграції 8 були успішними, то $Кі = \frac{8}{10} 100\% = 80\%.$

5. Критерій: Безпека – характеризує здатність захищати дані та запобігати зломам системи. Показник – *кількість інцидентів безпеки (Іб).* Розраховується за формулою:

$$Іб = \frac{кількість \ \ інцидентів \ \ за \ \ період}{кількість \ \ користувачів}. \qquad (5)$$

Приклад: Якщо за місяць було зафіксовано 2 інциденти безпеки при 100 користувачах, то: $Іб = \frac{2}{100} = 0{,}02 \ \ інциденти \ \ на \ \ користувача.$

6. Критерій Масштабованість – оцінює здатність системи підтримувати більшу кількість користувачів або задач без втрати продуктивності. Показник – *коефіцієнт масштабованості (Км).* Розраховується за формулою:

$$Км = \frac{продуктивність \ \ при \ \ збільшеній \ \ кількості \ \ користувачів}{продуктивність \ \ при \ \ базовій \ \ кількості \ \ користувачів}. \qquad (6)$$

Приклад: Якщо продуктивність системи при 100 користувачах становить 95% від початкової, то: $Км = 0{,}95.$

7. Критерій Вартість використання – враховує всі витрати на придбання, підтримку та обслуговування системи. Показник – *загальна вартість володіння (ВВК)*. Розраховується за формулою:

$$ВКК = Вартість\ \ ліцензії + Вартість\ \ підтримки + Інші\ \ витрати. \quad (7)$$

Приклад: Якщо ліцензія коштує $10000, підтримка – $2000, а додаткові витрати – $500, то: $ВКК = 10000 + 2000 + 500 = 12500\ \ доларів.$

8. Критерій Технічна підтримка - оцінює якість та швидкість технічної підтримки. Показник – *середній час відповіді служби підтримки (Тв).* Розраховується за формулою:

$$Тв = \frac{сума\ \ часу\ \ на\ \ вирішення\ \ запитів}{кількістьзапитів}. \quad (8)$$

Приклад: Якщо вирішення 15 запитів зайняло 75 годин, то середній час відповіді, то: $Тв = \frac{75}{15} = 5\ \ годин.$

9. Критерій Інноваційність – оцінює можливості системи бути оновленою та адаптованою до нових технологій. Показник – *частота оновлень (Чо).* Розраховується за формулою:

$$Чо = \frac{кількість\ \ оновлень\ \ за\ \ період}{тривалість\ \ періоду}. \quad (9)$$

Приклад: Якщо за рік було 5 оновлень, то: $Чо = \frac{5}{12} = 0{,}42\ \ оновлень\ \ на\ \ місяць.$

10. Критерій Надійність – оцінює здатність системи безперервно функціонувати без збоїв, забезпечуючи точність і збереження даних, а також швидке відновлення після потенційних проблем.

Показниками для оцінювання є:

- *середній час між збоями (MTBF)* – визначає, як часто система виходить з ладу. Розраховується за формулою:

$$MTBF = \frac{час\ \ роботи\ \ системи}{кількість\ \ відмов}. \quad (10)$$

Приклад: Якщо система працювала 1000 годин і за цей час відбулося 5 відмов, то: $MTBF = \frac{1000}{5} = 200\ \ годин.$ Це означає, що в середньому система працює 200 годин до чергової відмови.

- *середній час відновлення після відмови (MTTR)* – вказує, скільки часу потрібно на відновлення системи після збоїв. Розраховується за формулою:

$$MTTR = \frac{загальний\ \ час\ \ на\ \ відновлення}{кількість\ \ відновлень}. \qquad (11)$$

Приклад: Якщо за п'ять збоїв на відновлення системи було витрачено 10 годин, то: $MTTR = \frac{10}{5} = 2\ \ години.$ Це означає, що на відновлення після кожної відмови потрібно 2 години.

11. Критерій Доступність – відсоток часу, коли система є доступною для користувачів: Показник доступності системи відображає її працездатність протягом певного часу і розраховується на основі MTBF і MTTR. Формула для розрахунків:

$$Доступність = \frac{MTBF}{MTBF + MTTR}. \qquad (12)$$

Приклад: Якщо MTBF = 200 годин, а MTTR = 2 години, то $Доступність = \frac{200}{200+2} = 0{,}99,$ тобто доступність системи становить 99%, що вказує на високий рівень надійності.

12. Критерій Інтенсивність відмов - характеризує ймовірність виникнення збоїв протягом певного інтервалу часу. Розраховується за формулою:

$$\lambda = \frac{1}{MTBF}. \qquad (13)$$

Приклад: Якщо MTBF = 200 годин, то $\lambda = \frac{1}{200} = 0{,}005\ \ відмов\ \ на\ \ годину.$ Це означає, що система має ймовірність виникнення 0,005 відмов кожної години.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Проєктування систем інформаційного забезпечення проєктів (СІЗП) є фундаментом успішного управління проєктами, забезпечуючи ефективність, прозорість і точність на кожному етапі його реалізації.

2. Проєктування СІЗП потребує вирішення ряду проблем пов’язаних з розробкою і впровадженням інформаційних систем, а їх вирішення вимагає як технологічного, так й організаційного підходу.

3. Розглянуті напрями інформаційного забезпечення проєктів, основні з яких: інформаційні системи управління проєктами (Project Management Information Systems - PMIS), системи управління інформацією (Information Management Systems - IMS), системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems - DSS), системи документообігу (Document Management Systems - DMS) та системи інформаційної безпеки (Information Security Systems – (ISS)

4. Запропоновані пакети прикладних програм для розробки та створення СІЗП, а саме: інструменти для розробки програмного забезпечення (Software Development Tools – (SDT), пакети для управління вимогами (Requirements Management – (RM), платформи для моделювання систем (Systems Modeling), інструменти для розробки баз даних (Database Development Tools) та інструменти для управління конфігураціями та релізами (Configuration and Release Management).

5. Розглянуто апаратне забезпечення для систем інформаційного забезпечення, а саме: серверні платформи, мережеве обладнання необхідне для забезпечення надійного та швидкого обміну інформацією, системи зберігання даних та захисні системи.

6. Розглянуто системи інтеграції (Integration Systems), які забезпечують **з**в'язок між різними компонентами програмного і апаратного забезпечення. Ці напрями та інструменти охоплюють основні аспекти інформаційного забезпечення проєктів, від початкової розробки до реалізації та підтримки. Вибір конкретних технологій і рішень залежить від типу проєкту, його масштабів і вимог замовника.

7. Наряду з глобальними системами розробленими за кордоном компаніями США, Японії, Австралії існує ряд успішно розроблених інформаційних систем забезпечення проєктами в Україні, наприклад: системи управління проєктами - Megapolis. DocNet. Розробник: Українська компанія «IT-Enterprise» та Terrasoft (Creatio); системи управління корпоративними ресурсами (ERP): розробник IT-Enterprise. Компанія «IT-Enterprise», Україна; банківська інформаційна система BASERP. Розробник: спільна розробка української компаній «ABBYY Україна» та інших партнерів; системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) One Box**.** Розробник: Українська компанія «One Box Software».

8. Перевагою українських систем є вартість, так як ціна на розробку та впровадження програмного забезпечення в Україні є нижчою через відносно менші витрати на робочу силу. Це робить українські системи більш доступними для локальних компаній. Продукти, розроблені в Україні, мають повну локалізацію, включаючи мовну підтримку, що полегшує користування та навчання персоналу. Українські розробники краще розуміють місцевий бізнес-контекст та юридичне середовище, що може бути важливим для певних галузей (державний сектор, будівництво, IT тощо).

9. Запропоновані рекомендації для розробки СІЗП, а саме: проведення аналізу потреб ринку та користувачів, забезпечення модульних структур, інтеграція з наявними системами, гнучкість, простий та інтуїтивний інтерфейс,

можливість проведення аналітики та звітності, гарантування безпеки даних, а також можливість оновлення, оперативної підтримки та тестування.

10. СІЗП, як продукт (товар) потребують оцінки якості і надійності. Для оцінки СІЗП використовують низку критеріїв і показників, а саме: функціональність, зручність використання, продуктивність, інтеграція, безпека, масштабованість, вартість експлуатації, технічна підтримка, інноваційність, можливість оновлення, задоволеність користувачів та надійність.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посіб. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3d56dd59-857d-4ac3-b70c-cb25b9e98997/content.

2. Пилипенко С.М. Розвиток процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12538/1/Pylypenko_article_2016_4.pdf.

3. Стецюк П.А. Інформаційне забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2 (45), 2024. С. 48–55. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2962/2857.

4. Башинська І.О., Хрістова А.В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2017. № 1 (1). С. 16–22. URL: http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No1/16.pdf.

5. Василевська А.О. Роль інформаційних технологій в управлінні проектами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія : Економічні науки. 2011. № 2. С. 139–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_2_31.

6. Кучер О.Д. Використання ІТ в управлінні проектами. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6706/1/studentresearchjournal162-29.pdf.

7. Василевська А.О. Управління проектами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 1. С. 99–105. URL: http://visnik.knute.edu.ua/files/2012/01/10.pdf.

8. Бутенко Т.А., Сирий В.М. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4849/1/INFO_SYSTEMS_20.pdf.

9. Ушакова І.О., Плеханова Г.О. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 128 с. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3112.

10. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Основи менеджменту інформаційних систем: навч.посіб. К.:Центр навчальної літератури, 2005. 176 с. URL: https://kpdi.edu.ua/biblioteka/%D0%9E/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92..pdf.

11. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 400 с. URL: https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/guzhva.pdf/.

12. Megapolis.DocNet. Softline: вебсайт. URL: https://softline.org.ua/tags/megapolis-docnet.html.

13. Terrasoft CRM. URL: https://erp.org.ua/.

14. IT-рішення для цифрової трансформації бізнес-процесів. IT-Enterprise: вебсайт. URL: https://www.it.ua/.

15. BAS ERP. URL: https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/.

16. Бутенко Т.А., Сирий В.М. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4849/1/INFO_SYSTEMS_20.pdf.

17. CRM-система OneBox CRM. AS-Сервіс : вебсайт. URL: https://as-service.com.ua/programs_ua/oneboxua.html.

18. Коваленко О.С., Добровська Л. М. Проектування інформаційних систем: Загальні питання теорії проектування ІС : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 192 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c136860d-44cb-4f05-adaf-dcdd20830483/content.

19. Задорожний І.С., Задорожний В.І. Проектування результативних систем менеджменту: Монографія. Черкаси : СУРА, 2021. 239 с.

20. Юрчишин В.М. Методологічні підходи щодо оцінки якості програмного забезпечення для об’єктів нафтогазового комплексу. *Методи та прилади контролю якості.* № 2 (45). 2020. С. 40-57.

21. Грицюк Ю. І. Система комплексного оцінювання якості програмного забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022, Т. 32, № 2. С. 81–95. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2022/32_2/15.pdf.

22. ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення. [Чинний від 1996-01-01]. Вид. офіц. Київ: Держстандарт України, 1994. 92 с.

23. ДСТУ 2862-94. Методи розрахунку показників надійності техніки. Загальні вимоги. [Чинний від 1997-01-01]. Вид. офіц. Київ: Держстандарт України, 1995. 38 с.

24. ДСТУ ISO/9000:2015(ISO/9000:2015). Система управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.

25. ДСТУ ISO/IEC/IEEE 15288:2016 (ISO/IEC/IEEE 15288:2915). Інженерія систем і програмне забезпечення. Процеси життєвого циклу систем. [Чинний від 2018-01-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 90 с.

Ivan ZADOROZHNYI
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0009-0005-7807-3239
zadorojnyis@ukr.net

Svitlana KOZLOVSKA
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Administration
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-4731-9794
kozlovskifamili@ukr.net

Oleksandr YAKUSHEV
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social Welfare,
Cherkasy State Technological University,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-0699-1795
aleksandro@i.ua

THE STATE OF DEVELOPMENT OF INFORMATION SUPPORT SYSTEMS IN PROJECT MANAGEMENT AND THE PROBLEMS OF THEIR DESIGN

Abstract. *The article considers the state of development of project information support systems (PISS) and problems arising in their design. The purpose of the work is to analyze the current level of development of these systems, study foreign and domestic developments, and identify the main difficulties affecting the efficiency of their creation and use. It is noted that PISS is a key element of project management, providing collection, processing, storage, transmission and protection of information for planning, organization, control and evaluation of project activities.*

An important role in PISS is played by the principles of consistency, integration, security, scalability and adaptability to changes, ensuring the efficiency of these systems. The importance of ease of use for users is emphasized, which affects the effectiveness of working with systems. Typical problems of PISS design are analyzed, among which are the need to work with various types of data (technical, financial, graphic, text, etc.), adaptation to the specific needs of users, integration with other management systems and ensuring uninterrupted operation.

The article considers the main areas of information support for projects and the specifics of using PISS in various industries, in particular, IT and engineering, where projects often have a complex structure, significant amounts of data and high requirements for technological solutions. The article provides an overview of modern software solutions for creating PISS, in particular, international and domestic developments. It has been established that the choice between them depends on the budget, scale of activities and specifics of the company.

Recommendations for the development of PISS are proposed, including a comprehensive approach to design taking into account the principles of integration, security, performance and innovation. The authors note that a high-quality PISS should meet the criteria of functionality, reliability, scalability and ease of use. This approach will allow creating competitive information systems that meet the needs of the modern market and contribute to the successful implementation of projects.

Keywords: *project management, information technology, information systems, project information support system, reliability criteria and indicators.*

DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-030

УДК 004.056.5 (075.8)
JEL C80, C89, L86

Денис Анатолійович ТАРАСЕНКО
кандидат технічних наук,
доцент кафедри права та інформаційної справи,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
https://orcid.org/0009-0006-0582-1619
denis.tarasenko@gmail.com

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАХИСТУ ДАНИХ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. *Цифровізація суспільства, розвиток сучасних технологій формують нові вимоги до отримання та збереження інформації. У статті досліджено дефініцію «інформаційні системи» та основні аспекти їхнього функціонування, визначено роль у збереженні й обробці даних. Значну увагу приділено питанням безпеки даних, які є ключовими елементами сучасних інформаційних систем. Проаналізовано загрози, що впливають на конфіденційність, цілісність та доступність даних, а також визначено причини та наслідки враження даних. У досліджені визначено основні методи та технології захисту даних, такі як: шифрування, автентифікація, копіювання тощо. Наведено види захисту даних та обґрунтовано доцільність розробки стратегії захисту даних із зазначенням її основних елементів та етапів реалізації. Автором запропоновано напрями вдосконалення процесів захисту баз даних, які передбачають: інтеграцію сучасних систем виявлення вторгнень, упровадження політик доступу, підвищення обізнаності персоналу та забезпечення кіберзахисту. Особливої актуальності, за визначенням автора, набирає комплексний підхід забезпечення безпеки даних у контексті швидкого розвитку інформаційних технологій і зростання обсягів цифрової інформації.*

Ключові слова: *дані, загрози, захист, інформаційні системи, інформація, кіберзагроза, конфіденційність, програмне забезпечення, стратегія, технології, шифрування.*

Постановка проблеми. Сучасні реалії вимагають побудови новітніх форм взаємодії бізнесу. Інтенсивний розвиток технологій, з одного боку – полегшує управління бізнесом та співпрацю з контрагентами, з іншого – призводить до зростання зовнішніх загроз щодо втрати даних. Наразі, усе більше підприємств використовують сучасні інформаційні системи та технології з метою оптимізації виробничих процесів та управління. Адже, сучасні інформаційні системи відіграють ключову роль у збиранні, зберіганні та обробці даних. Проте їхнє використання супроводжується значними викликами щодо захисту інформації від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Захист даних поєднує стратегічні та процедурні механізми, які запроваджуються з метою захисту конфіденційності, доступності та цілісності прихованих даних. Відтак, в умовах швидкого зростання генерації та зберігання даних, надійність захисту даних є першочерговим завданням. Основна мета якого полягає, не лише в захисті конфіденційної інформації, а й у забезпеченні її доступності та надійності, таким чином зберігаючи довіру та відповідність операціям, орієнтованим на дані.

Основною проблемою сьогодення, у забезпечені безпеки даних, є вразливість до кібератак в умовах цифровізації, адже відбувається постійне зростання обсягів даних, а сучасні інформаційні системи стають дедалі складнішими, інтегруючи хмарні сервіси, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) тощо. Дослідники, сучасного ринку інформаційних систем, серед основних причин збільшення загроз для збереження даних, виокремлюють: дефіцит експертів у сфері кібербезпеки; недостатню обізнаність користувачів; правові «провали» та використання застарілих систем, які не підтримують сучасні засоби захисту.

Відповідно, перелічені проблеми призводять до фінансових втрат, витоку персональних даних та втрати репутації, що призводить до юридичної відповідальності тощо. Відтак, захист даних та використання інформаційних систем є нагальною проблемою у системі управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку інформаційних систем та захисту даних постійно досліджуються та обговорюються вченими та фахівцями з усього світу. Так, Клод Шеннон, у

1948 році, запропонував основи теорії інформації, що є базою для побудови сучасних інформаційних систем [5]. Алан Тьюрінг, свого часу, сформував концепцію алгоритмів і автоматичних обчислювальних машин, що заклало основу для створення інформаційних систем [7].

Вітчизняні дослідники також зробили значний анесок у розвиток інформаційних систем. Так, Ю. Зарахович, дослідник у сфері математичного моделювання та захисту даних, присвятив свої дослідження питанням побудови захищених систем обробки інформації. М. Амосов займався моделюванням інформаційних процесів у біологічних системах, що вплинуло на розвиток інформаційних систем. Відомий український фахівець із криптографії та інформаційної безпеки, О.Кириченко розробив криптографічні алгоритми й систему захисту інформації.

Отже, інформаційна система – це сукупність програмного, апаратного забезпечення, персоналу, організаційних процедур та інформаційних ресурсів, яка забезпечує збір, зберігання, обробку, передачу та відображення інформації.

Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» інформаційну (автоматизовану) систему визначено, «як організаційно-технічну систему, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів» [13]. Положенням «Про технічний захист інформації» передбачено, що «Інформаційна система – автоматизована система, комп'ютерна мережа або система зв'язку» [14]. Інформаційна система, як організаційно-технічна система обробки інформації за допомогою технічних і програмних засобів, визначена Порядком взаємодії органів виконавчої влади з питань захисту державних інформаційних ресурсів в інформаційних та телекомунікаційних системах [12].

Таким чином, Н. Георгіаді вважав, що інформаційна система – це «сукупність різних видів інформації, суб’єктів інформаційної діяльності, інформаційних технологій та зв’язків між ними» [9]. На думку В. Пономаренка, метою інформаційної системи є нагромадження, передавання, збереження, оброблення, узагальнення та конкретизація інформації для використання управлінським апаратом [11].

У той час, Г. Пурій зазначає, що «в основі інформаційних систем лежать інформаційні моделі, які описують та регламентують інформаційні потоки в управлінні за допомогою певних алгоритмів і процедур фіксування й обробки інформації» [15].

Р. Яценко та І.Ніколаєв стверджують, що «компонентами інформаційної системи є база даних, концептуальна схема й інформаційний процесор, які утворюють разом систему зберігання і маніпулювання даними» [17].

Також автори зазначили, що «з технічної точки зору інформаційна система може бути визначена як набір взаємозалежних елементів, які збирають, обробляють, зберігають і розподіляють інформацію з метою підтримки процесу прийняття управлінських рішень та забезпечення механізму управління організацією в цілому» [17].

Використання інформаційних систем призводить до потреби захисту даних у системах. У 1976 році, Вітфілд Діффі та Мартін Геллман розробили метод асиметричного шифрування в захисті даних та криптографії [1]. Основи цифрових підписів стали доробком Ральфа Меркла, який відомий роботою над криптографічними хеш-функціями [16]. Шифруванню та кібербезпеці присвячено дослідження Брюса Шнайєра [4].

Питанням захисту даних присвячено дослідження Міхаеля Рабіна, співавтора алгоритму шифрування RSA. Шаї Халеві розробив сучасні методи гомоморфного шифрування, яке дозволяє працювати з зашифрованими даними. Сільвія Оссела досліджує питання кібербезпеки та впровадження штучного інтелекту для захисту інформаційних систем.

Разом тим існує низка правових актів, які забезпечують захист даних. Так, вимоги до системи управління інформаційною безпекою описані Міжнародним стандартом створення, впровадження, підтримки та вдосконалення системи управління інформаційною безпекою ISO/IEC 27001:2013 [2].

Захист персональних даних громадян ЄС і ЄЕЗ визначено Європейським регламентом про захист даних (GDPR), який встановлює вимоги для організацій у всьому світі щодо конфіденційності [3].

Вітчизняні дослідники досліджували захист інформації в мережевих базах даних, шифрування та контроль доступу, протидію кіберзагрозам у системі управління базами даних, вразливості SQL, розподілення бази даних, методи моніторингу та аудиту захисту даних, питання захист даних у Big Data та хмарних середовищах, застосування блокчейн-технологій тощо.

Науковці зробили вагомий внесок у розвиток захисту баз даних, досліджуючи сучасні загрози, інноваційні методи захисту та рекомендації щодо безпеки даних у різних галузях. Результати їхніх досліджень дали змогу розвинути сучасні підходи до розробки інформаційних систем і захисту даних, які використовуються у різних галузях. Проте, зростаючі темпи кіберзлочинів

вимагають розробки нових та удосконалення наявних інструментів захисту даних.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз ключових аспектів використання інформаційних систем та забезпечення захисту даних.

Відповідно до поставленої мети, у статті досліджено дефініцію «інформаційні системи» та здійснено її класифікацію. Вивчено функції систем та розкрито зміст сучасних ризиків захисту даних. Проаналізовано найбільш поширені загрози та виявлено вразливість інформаційних систем. Досліджено сучасні технології та стандарти захисту, визначено ефективні стратегії інтеграції сучасних засобів захисту.

Методи і методологія здійснення дослідження. За допомогою системного аналізу, визначено сучасний інструментарій захисту даних у структурі інформаційних систем, ідентифіковано основні компоненти системи захисту, їхню взаємодію та вплив на ефективність систем. У процесі порівняння різних інструментів захисту даних, таких як антивірусні програми, міжмережеві екрани, криптографічні технології, системи багатофакторної аутентифікації було застосовано методи порівняльного аналізу. Оцінка ефективності наявних інструментів захисту та виявлення їхнього обмеження в реальних умовах роботи інформаційних систем виконана за допомогою критичного аналізу.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. В умовах сьогодення захист даних є критичним аспектом функціонування сучасних інформаційних систем. Основи цих понять охоплюють організаційні, технічні, правові та процедурні заходи, спрямовані на забезпечення безпеки інформації. Основними компонентами будь-якої інформаційної системи є апаратне та програмне забезпечення, користувачі та правила й процеси, які регулюють роботу всієї системи. Відтак, постає питання забезпечення захисту даних, який являє собою комплекс заходів спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності й доступності інформації в межах інформаційної системи. Наразі, у світовій практиці, існує безліч методів захисту даних, основні з яких представлено на рис. 1.

Зокрема, основним методом захисту даних є шифрування – процес перетворення даних у код, який можуть прочитати лише авторизовані сторони [5]. Виокремлюють: симетричне (використання одного ключа для шифрування та дешифрування даних), наскрізне (дані залишаються захищеними з моменту їх надсилання до отримання одержувачем) та асиметричне (використовує два ключі: один для шифрування даних, а інший – для їхнього

дешифрування) шифрування. Використання антивірусного програмного забезпечення сприяє виявленню та видаленню шкідливого програмного забезпечення пристроїв. Брандмауери забезпечують контроль програм, дозволяючи обмежувати або дозволяти певним програмам доступ до даних. Значна кількість сучасних брандмауерів поєднують функції виявлення та запобігання вторгненням, які можуть ідентифікувати та блокувати потенційні загрози до того, як вони досягнуть системи [10].

Методи захисту даних		
Організаційні	***Технічні***	***Правові***
- шифрування інформації; - використання антивірусного програмного забезпечення; - брандмауери та системи виявлення вторгнень; - резервне копіювання.	- розробка політик інформаційної безпеки; - обмеження доступу до інформації; - навчання персоналу правилам безпеки.	- дотримання законодавства у сфері захисту персональних даних; - упровадження стандартів інформаційної безпеки.

Рис. 1. Класифікація методів захисту даних

Джерело: узагальнено та побудовано автором.

Резервне копіювання дозволяє підприємствам швидко відновлюватися після втрати даних, мінімізуючи час простою та знижуючи ризик остаточної втрати даних. Крім того, рішення для резервного копіювання та відновлення також можуть забезпечити додатковий рівень безпеки, оскільки їх можна використовувати для відновлення даних на більш ранній момент часу, ефективно скасовуючи будь-які неавторизовані зміни чи видалення [5].

Інформаційна безпека та контроль доступу сприяють обмеженню доступу до конфіденційної інформації неавторизованим користувачам. Цього можна досягти за допомогою паролів, багатофакторної автентифікації та рольового контролю доступу. Ці методи гарантують, що доступ до конфіденційних даних можуть мати лише ті, хто має належний дозвіл, зменшуючи ризик витоку даних і несанкціонованого доступу. Важливого значення набуває й постійне навчання персоналу та дотримання законодавства у сфері захисту даних. Адже, кіберзлочинці використовують усе складніші методи атак, включаючи атаки на основі штучного інтелекту.

Отже, захист даних є критично важливою складовою інформаційної безпеки, оскільки бази даних містять конфіденційну, комерційну чи іншу важливу інформацію. Разом з тим, інформаційні системи захисту даних

охоплюють широкий спектр технологій, які забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність інформації (рис. 2).

Бізнес, щодня збільшує використання інформації у своїй роботі, що змушує шукати нові шляхи та інструменти захисту даних. Одним з таких механізмів є розробка стратегії захисту даних.

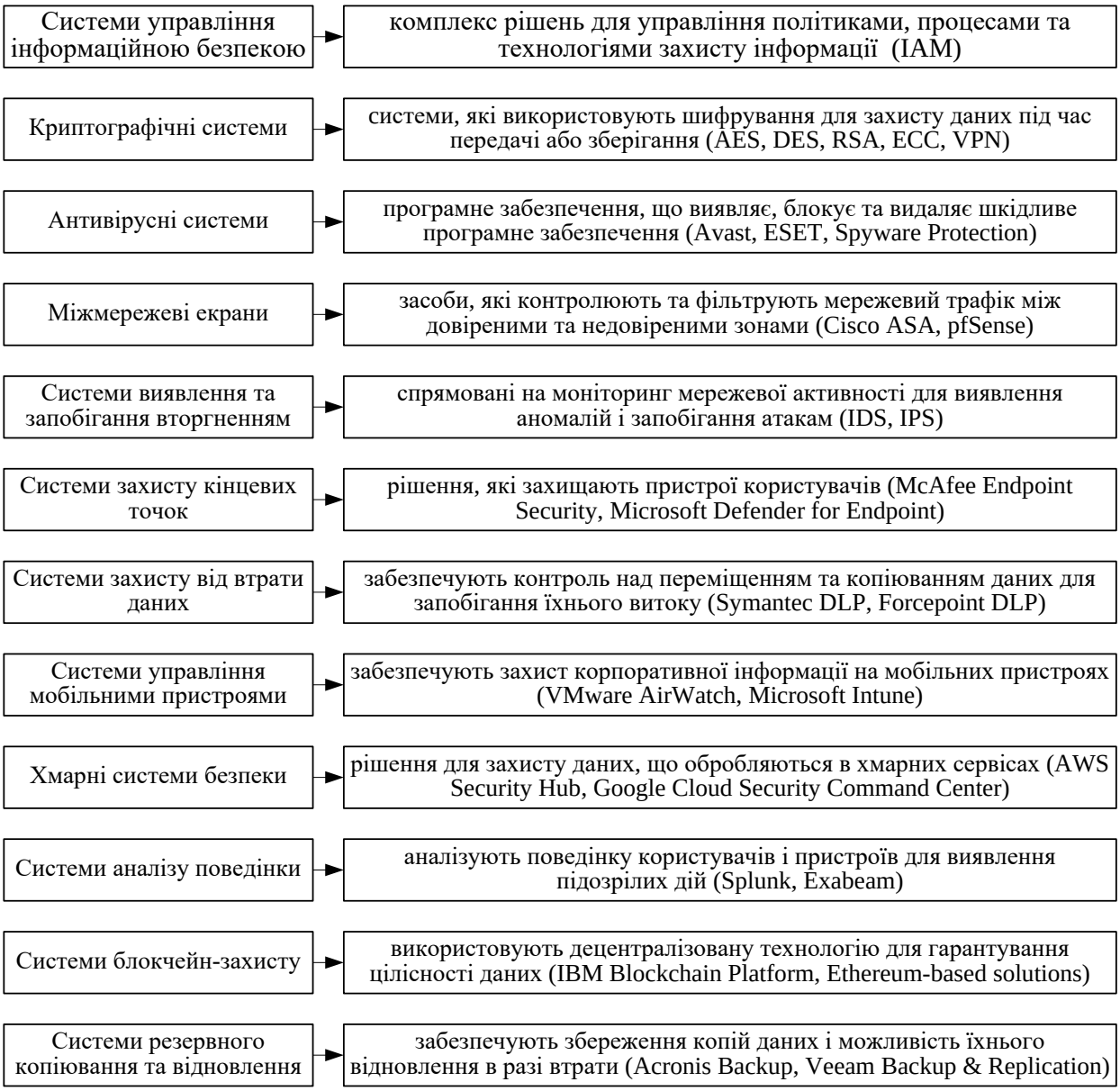


Рис. 2. Сучасні технології захисту даних

Джерело: узагальнено та побудовано автором.

Стратегія захисту даних – це організована робота, яка поєднує всі заходи, вжиті з метою захисту даних [8]. Стратегія захисту даних може допомогти стандартизувати безпеку конфіденційних даних і корпоративної інформації, гарантуючи конфіденційність клієнтів і співробітників і безпеку комерційної таємниці.

Стратегії захисту даних, зазвичай, поєднують багатоетапні процеси, які визначають, як реалізуються та підтримуються заходи безпеки. Метою даної процедури є мінімізація слідів конфіденційних даних й захист критично важливих для бізнесу даних. Зокрема, бізнес використовує стратегії захисту даних з метою запобігання отриманню несанкціонованого доступу зловмисникам. Основні етапи та компоненти стратегії захисту даних представлено на рис. 3.

1	Ідентифікація та класифікація даних	визначення типів даних та їхня класифікація за рівнями важливості та чутливості
2	Контроль доступу	упровадження політик обмеження доступу та використання багатофакторної автентифікації
3	Шифрування даних	захист даних у стані спокою та під час передачі за допомогою сильних алгоритмів шифрування
4	Резервне копіювання та відновлення	резервування даних для захисту від втрати та відновлення після збоїв, атак або випадкового видалення
5	Моніторинг і аудит	відстеження дій користувачів і змін у системах, виявлення загроз або спроб несанкціонованого доступу
6	Навчання персоналу	підвищення обізнаності співробітників про ризики витоку даних та способи захисту, тренінги з кібербезпеки
7	Реакція на інциденти	планування дій у разі витоку даних, інтеграція автоматизованих систем виявлення загроз

Рис. 3. Елементи та основні етапи побудови стратегії захисту даних

Джерело: розроблено автором.

З метою належного захисту даних відбувається ідентифікація та оцінка ризиків й загроз, які можуть вплинути на дані. Стратегія захисту даних має враховувати ці ризики та загрози й містити заходи, спрямовані на їхню мінімізацію та пом’якшення. Однією зі складових стратегії захисту є реалізація

заходів із кібербезпеки, які запроваджуються з метою запобігання атакам на внутрішні мережі, периметри мережі, дані в дорозі та дані в спокої. Як правило, ці заходи включають шифрування даних, впровадження антивірусного програмного забезпечення, захист від програм-вимагачів, обладнання та програмне забезпечення безпеки периметра та програмне забезпечення управління доступом.

Разом з тим, захист даних має різні інструменти та підходи. Так, фізичний захист передбачає контроль доступу до серверних приміщень, використання сейфів, захищених серверних шаф та захист обладнання від пожеж, затоплень та інших фізичних загроз. Розробка політик доступу, паролів і роботи з даними, оцінка ризиків і аудит відповідності стандартам безпеки, навчання працівників та контроль дотримання політик є елементами адміністративного захисту. Використання брандмауерів та SIEM-систем, програмного забезпечення з метою виявлення та усунення шкідливих програм та шифрування даних є вимогою – технічного (програмного) захисту.

Юридичний захист передбачає дотримання вимог законодавства та міжнародних стандартів, укладання угод із працівниками та партнерами щодо конфіденційності даних. Управління ролями й доступом до інформації – організаційний захист, а захист даних, що зберігаються або обробляються в хмарі з використанням інструментів хмарної безпеки є елементами хмарного захисту тощо.

З метою вдосконалення використання інформаційних систем у захисті даних необхідно впроваджувати сучасні технології, підвищувати ефективність управління безпекою та застосовувати комплексний підхід до кіберзахисту.

Висновки. Отже, виконане дослідження визначили, що з розвитком сучасних технологій та цифровізації усіх галузей зростає загроза несанкціонованого використання даних, яка вимагає розробки сучасних інструментів захисту даних.

Основними причинами витоку даних, наразі, є – використання слабких паролів, відсутність багатофакторної автентифікації та неконтрольований доступ до адміністративних облікових записів, які призводять до отримання, зміни чи видалення даних зловмисникам за допомогою довільних SQL-запитів. Ураховуючи значну вартість ліцензійних програм захисту, більшість користувачів використовую застарілі версії управління даними. Також, однією з проблем є використання незашифрованих каналів передачі даних.

Наразі найбільш популярними інструментами захисту даних є:

використання протоколів TLS/SSL для захисту мережевої передачі даних;

використання параметризованих запитів (та ORM (Object-Relational Mapping);

запровадження багатофакторної автентифікації (MFA) для доступу до баз даних;

впровадження IDS/IPS для моніторингу аномальної активності в базах даних;

застосування SIEM для аналізу подій у реальному часі, кореляції логів та швидкого реагування на інциденти;

використання хмарних сервісів, що підтримують вбудоване шифрування;

перевірка системи на відповідність стандартам, таким як ISO/IEC 27001, GDPR або PCI DSS;

використання децентралізованих рішень з метою забезпечення цілісності даних;

впровадження алгоритмів AI для автоматичного виявлення аномалій і прогнозування загроз.

Застосування цих інструментів дозволяє суттєво підвищити рівень захисту даних, забезпечити їхню цілісність, конфіденційність та доступність інформації.

Отже, сучасна проблема використання інформаційних систем у захисті даних полягає в забезпеченні адекватного рівня безпеки в умовах стрімкого розвитку загроз і технологій.

Список використаних джерел:

1. Diffie, W. & Hellman, M. (1976) New directions in cryptography. *IEEE Transactions on Information Theory*, Vol. 22, No. 6 pp. 644-654.

2. ISO/IEC 27001:2013: Стандарт. URL: https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/sertifikaciya-iso-27001

3. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation) URL: https://gdpr-info.eu/

4. Schneier, B. (1995). Applied Cryptography. Велика Британія: Wiley.

5. Shannon, C. (1948) Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, Vol. 27, pp. 379-423, 623-656 https://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf

6. Top 5 Methods of Protecting Data URL: https://www.titanfile.com/blog/5-methods-of-protecting-data/

7. Turing, A. (1938). *On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem: A correction*. Proceedings of the London Mathematical Society. 2 43 (1937). pp. 544–6.

8. What is Data Protection and Privacy? URL: https://cloudian.com/guides/data-protection/data-protection-and-privacy-7-ways-to-protect-user-data/

9. Георгіаді, Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2006. № 567. С. 28-34.

10. Жупило, М. Дослідження та програмна реалізація системи забезпечення конфіденційності даних хмарних сервісів. *Збірник праць молодих науковців ЦНТУ.* 2023. Вип. 13., С. 229-242. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/47e75a64-3b54-4a3d-bfd6-dbbcae39bb36/content

11. Інформаційні системи і технології в економіці: Посібник для студентів ВНЗ / За ред. Пономаренка В.С. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.

12. Порядок взаємодії органів виконавчоївлади з питань захисту державних інформаційних ресурсів в інформаційних та телекомунікаційних системах: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.11.2002 р. № 1772. *(*Редакція від 07.09.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1772-2002-%D0%BF#Text

13. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР (Редакція від 28.06.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

14. Про технічний захист інформації в Україні: Положення, Указ Президента України від 27.09.1999 № 1229/99. (Редакція від 04.05.2008) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1229/99#Text

15. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127

16. Ральф К. Меркл. URL: https://ralphmerkle.com/

17. Яценко, Р.М., Ніколаєв І.В. Інформаційні системи в логістиці: навчальний посібник. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 232 с.

Denys TARASENKO
Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor of the Department
of Law and Information Affairs,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
https://orcid.org/0009-0006-0582-1619
denis.tarasenko@gmail.com

MODERN DATA PROTECTION TOOLS IN INFORMATION SYSTEMS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. *The digitalization of society and the development of modern technologies create new requirements for obtaining and storing information. Today, information systems play a key role in the functioning of modern society, but their active use raises significant challenges in the field of data protection. The purpose of the article is to analyze the key aspects of information systems and data protection.*

Methods. The paper uses the method of synthesis and analysis to summarize the research of scientists in the field of data protection. Empirical methods were used to analyze modern information systems and data protection practices.

The article examines the definition of "information systems" and the main aspects of their functioning, and defines their role in data storage and processing. Considerable attention is paid to the security of databases, which are key elements of modern information systems. Threats affecting the confidentiality, integrity, and availability of data are analyzed, and the causes and consequences of data breaches are identified. The study identifies the main methods and technologies of data protection, such as encryption, authentication, copying, etc. The types of data protection are presented, and the expediency of developing a data protection strategy is substantiated, indicating its main elements and stages of implementation.

Results. The author suggests areas for improving the processes of database protection, which include the integration of modern intrusion detection systems, implementation of access policies, raising staff awareness, and ensuring cybersecurity. According to the author, an integrated approach to ensuring data security in the context of the rapid development of information technology and the growth of digital information is gaining particular relevance.

Keywords: *data, threats, protection, information systems, information, cyber threat, privacy, software, strategy, technology, encryption.*

ISSN 2078-1628

ВІСНИК
Східноєвропейського університету економіки і менеджменту № 2 (32), 2024

Науковий журнал

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Свідоцтво про державну реєстрацію
серія КВ № 16612 – 5084Р від 23.04.2010.

Фахова реєстрація (категорія «Б»):
Наказ МОН України № 491 від 27 квітня 2023 року (додаток 3).

Відповідальний за випуск: О. Бойко.

Підписано до друку 23.09.2024. Формат 84x108/16.
Друк різографічний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 22,86. Тираж 100 прим. Зам. № 19-14.
Адреса редакції, видавця, виготовлювача: 18036, м. Черкаси, вул. Н.-Левицького, 16.
Телефон редакції: (0472) 64-72-00 (101), факс (0472) 64-73-00,
e-mail: uespo@ukr.net
visnyksura.com.ua

Надруковано на обладнанні СУРА.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 3734 від 17 березня 2010 р.

Видається за рекомендацією Вченої ради СУРА.

Статті проходять попереднє рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі, дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

© Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024