

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВOSTІ
АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

ЧУМАЧЕНКІВСЬКІ ЧИТАННЯ

Збірник наукових праць

**Київ
2024**

УДК 338.24

У 67

Заснований у 2009 р.
Виходить один раз на рік.

Редакційна колегія: д.е.н. О. О. Хандій (головний редактор), д.е.н. В. І. Ляшенко (відповідальний редактор), д.е.н. В. П. Антонюк, д.е.н. О. С. Вишневський, д.е.н. В. Є. Куриляк, д.е.н. І. О. Ліщинський, д.е.н. Ю. В. Макогон, д.е.н. В. А. Омеляненко, д.е.н. Н. В. Осадча, д.е.н. І. Ю. Підоричева, д.е.н. Я. Я. Пушак, д.е.н. Ю. М. Харазішвілі, д.е.н. В. А. Чеботарьов, д.е.н. Д. Ю. Череватський, д.е.н. Г. З. Шевцова, к.е.н. О. А. Богуцька, к.е.н. М. О. Солдак, Х. Джвігол (DrHab (Economics), Польща).

*Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту економіки промисловості НАН України
(протокол № 12 від 19.12.2024 р.)*

Ідентифікатор медіа R30-02855
(згідно з рішенням Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення від 28.03.2024 р. №1054).

Збірник наукових праць внесено до Переліку наукових фахових видань України
(Наказ Міністерства освіти і науки України № 1609 від 21.11.2013 р.).

Наказом МОН України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (Додаток 5)
збірник включено до категорії «Б».

Збірник наукових праць включено до
наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія), Google Scholar, Crossref.

Статті надано в авторській редакції. Автори несуть персональну відповідальність за точність
наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські
У67 читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті;
редкол.: О. О. Хандій (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.),
В. Є. Куриляк та ін. Київ, 2024. 428 с.

ISSN 2221-1187

Розглянуто проблеми управління економікою на сучасному етапі. Узагальнено результати досліджень макроекономічних змін у національній економіці; формування передумов і напрямів підвищення ефективності державного управління економікою на макро-, мезо- та мікрорівнях; використання сучасних інструментів менеджменту для оптимізації діяльності господарюючих суб'єктів у галузях економіки.

Для науковців, аспірантів, фахівців промисловості, підприємств і державних структур управління.

УДК 338.24

ISSN 2221-1187

© Інститут економіки промисловості
НАН України, 2024
© Академія економічних наук України, 2024

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.3-12>

УДК 330.117:004:336.279

С. Т. Пілецька, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-3638-3002

e-mail: 0508486185@ukr.net,

Національний авіаційний університет,
м. Київ,

С. О. Ареф'єв, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0003-2184-458X

e-mail: arefievso@gmail.com,

Північноукраїнський інститут імені
Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіо-
нальна академія управління персоналом»
м. Чернігів,

Т. Ю. Коритько, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-4251-1971

e-mail: taniakorytko@gmail.com,

Інститут економіки промисловості НАН
України, м. Київ

ПРОАКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ РОЗВИТКУ ПРИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується високою динамічністю та прискореним технологічним відтворенням, зокрема, цифровізацією, що ставить перед підприємствами виклик постійного пристосування до змін. Необхідність швидкої реакції на зовнішні фактори є ключовою для збереження конкурентоспроможності та досягнення успішних результатів. Ігнорування цих викликів може призвести до накопичення боргів, нездатності платити за борги та, як наслідок, до банкрутства. Для успішного протистояння викликам, підприємства повинні впроваджувати інноваційні рішення, розвивати цифровізацію та будувати гнучку бізнес-модель, здатну швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Швидке зростання кількості підприємств що є банкрутами робить актуальним пошук наукових підходів до прогнозування та запобігання фінансових проблем, оскільки прогнозування та визначення ймовірності банкрутства стає необхідним для своєчасного



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

попередження та подолання кризових явищ на підприємстві. Це необхідно як для самих підприємств, так і для їхніх партнерів (інвесторів, кредиторів тощо), оскільки завчасне виявлення ризиків банкрутства дозволяє вжити необхідних заходів для їх усунення. Особливої гостроти проблема набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли швидкі зміни технологій, ринків та бізнес-моделей створюють нові виклики для проактивних підприємств. Цифрова трансформація, з одного боку, відкриває нові можливості для сталого розвитку, а з іншого – посилює ризики, пов'язані з кібербезпекою, втратою даних та нездатністю адаптуватися до нових технологічних вимог.

Отже, дана проблема є актуальною і вимагає розробки ефективних інструментів та методів прогнозування та запобігання банкрутства в умовах цифрової економіки. Проактивний підхід до управління ризиками, що включає регулярний моніторинг фінансового стану, аналіз ринкових трендів та оцінку впливу цифрових технологій на бізнес-процеси, є ключовим для забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації обґрунтували Л. Шимановська-Діанич, Н. Педченко, О. Лозова [9].

І. Кравчук, С. Лавриненко, А. Зелінська представили шляхи реалізації завдань у процесі імплементації діджитал-технологій у систему управління бізнес-процесами підприємства, обґрунтована необхідність змінювати інструменти щодо ведення бізнесу, формування бізнес-моделей, що приведе до ефективної реалізації інновацій [4].

О. Тімінський, О. Войтенко, І. Райчук підкреслюють необхідність розроблення нових моделей і методів для проєктів діджиталізації бізнес-процесів, сформульовано галузі подальших досліджень застосування моделей та методів діджиталізації бізнес-процесів об'єктно-орієнтованих організацій [7], а В. Ткачук, С. Обіход, Н. Зіміна розкривають проблеми функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації [8]. І. Булеєв надає оцінку рівня адаптації персоналу до інтелектуалізації підприємств в умовах цифровізації економіки [12].

Моделі формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації, яка дає можливість своєчасно та швидко приймати вірні управлінські рішення, використовуючи при цьому певний набір методів та інструментів їх реалізації

присвячена наукова робота О. Ареф'євої, С. Пілецької, Ю. Лобур [1], продовжують наукові розробки в даному напрямі С. Пілецька, С. Ареф'єв, С. Петровська, С. Колесников, які пропонують матрицю вибору стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах впливу цифровізацію залежно від індексу цифрової трансформації України [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак проблемі проактивності підприємств на різних стадіях розвитку при діджиталізації економіки, що є основою запобігання їх банкрутству приділяється недостатньо уваги.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження та обґрунтування необхідності проактивності підприємств на різних стадіях розвитку при діджиталізації економіки, що є основою запобігання банкрутства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес банкрутства підприємства є наслідком прогресуючої фінансової дисфункції, що проявляється у нездатності суб'єкта господарювання своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та державою. Незважаючи на те, що банкрутство є невід'ємною складовою ринкових відносин, його негативні наслідки, вимагають розробки ефективних механізмів запобігання. У контексті сучасної цифровізації економіки, характерною рисою якої є висока динаміка та мінливість ринкового середовища, проблема банкрутства набуває особливої актуальності. Швидкі технологічні зміни, посилення конкуренції та зростання невизначеності створюють додаткові ризики для сталого розвитку підприємств, для забезпечення якого підприємства повинні адаптуватися до нових умов та впроваджувати інноваційні рішення.

Проактивне управління ризиками, що включає в себе регулярний фінансовий моніторинг, аналіз ринкових трендів та оцінку впливу цифрових технологій на бізнес-процеси, є ключовим фактором запобігання банкрутству. Застосування сучасних аналітичних інструментів та моделей прогнозування дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях та розробляти ефективні стратегії їх усунення.

Запобігання банкрутства підприємств є не лише економічним, а й соціальним завданням, яке набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації, оскільки ефективне управління ризиками та адаптація до змін є запорукою довгострокового успіху підприємств та сталого розвитку економіки.

Передумови (загрози) банкрутства формуються протягом тривалого часу, своєчасне виявлення перших ознак можливих проблем є ключовим для запобігання банкрутству. Конкретні заходи для виходу з кризи безпосередньо залежать від причин, які її спричинили та стадії розвитку (див. рисунок).



Рисунок. Передумови (загрози) банкрутства підприємства на різних стадіях розвитку підприємства

Проактивність є ключовим фактором виживання та розвитку підприємств у динамічному цифровому середовищі, що дозволяє підприємствам не тільки реагувати на зміни, але й формувати їх, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність.

Попередження та подолання банкрутства підприємства – це комплексний процес, який передбачає цілеспрямований вибір інструментів, необхідних для вирішення конкретних проблем. Кожне підприємство потребує індивідуального підходу, але загалом, процес відновлення стабільності функціонування включає в себе аналіз причин кризи, розробку плану дій та його реалізацію. Незважаючи

на індивідуальний підхід до кожного підприємства, існують загальні принципи та підходи, які ефективні для більшості підприємств.

Дослідження досвіду підприємств, які успішно подолали кризи, дозволяє сформулювати загальні методи антикризового управління, які доцільно застосовувати в різних стадіях розвитку підприємства.

Підприємствам слід проводити аналіз ефективності використання наявних ресурси (матеріали, обладнання, людські ресурси), визначити пріоритетні напрямки їхнього вдосконалення. При цьому важливо враховувати поточну ситуацію на ринку, тенденції розвитку та цифровізацію підприємства, оскільки її рівень надає підприємствам можливість автоматизації процесів та зменшення витрат, використання хмарних технологій для оптимізації використання ІТ-ресурсів, впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP-системи). Аналіз ефективності використання ресурсів є важливим елементом проактивного управління підприємством, оскільки дозволяє виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення, що є основою для розробки проактивних стратегій розвитку.

Необхідно провести ретельний аналіз асортименту продукції і визначити, які види продукції є найбільш прибутковими та мають попит на ринку, що дозволить сконцентруватися на виробництві найбільш конкурентоспроможної продукції та відмовитися від неефективних напрямків діяльності.

Розвиток кадрового потенціалу є стратегічно важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки в умовах діджиталізації економіки підприємствам необхідно приділяти першорядну увагу розвитку кадрового потенціалу шляхом ефективного управління людськими ресурсами через створення сприятливих умов праці, що сприяє залученню та утриманню фахівців, організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє працівникам адаптуватися до нових технологій та вимог ринку, отримати доступ до великих обсягів даних, розвинути аналітичне, критичне мислення, креативність та цифрову грамотність, що знижує вірогідність настання банкрутства підприємства.

Для посилення конкурентних позицій на ринку підприємствам необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, що враховує особливості цифрової епохи, дозволяє підприємству швидко та ефективно адаптуватися до змін на ринку [3]. Проактив-

ний підхід до маркетингу передбачає постійний моніторинг ринку в контексті передбачення змін та впровадження інновацій.

Вибір конкретних заходів для запобігання банкрутству підприємства безпосередньо залежить від чинників, які призвели до загрози, серед яких: відсутність інновацій, застаріле обладнання, нездатність розробляти нові продукти та технології; неефективна система управління, низька мотивація персоналу; неправильно обрана стратегія розвитку, нездатність адаптуватися до змін ринку.

Ефективне управління підприємством передбачає створення динамічної системи, яка здатна реагувати на постійно мінливі умови зовнішнього середовища та внутрішні фактори. Така система повинна забезпечувати оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва, розробку та впровадження інновацій, а також прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки необхідно розробити та впровадити систему раннього попередження та протидії банкрутству, яка дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози, оцінити їх вплив та розробити ефективні стратегії для їх нейтралізації [11].

Особу актуальність набуває система раннього попередження та реагування, яка працює за принципом постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Завдяки своєчасному виявленню та оцінці ризиків, підприємство може розробити необхідні заходи для їх мінімізації їх впливу, що дозволяє знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, запобігти банкрутству та забезпечити довгостроковий розвиток.

Аналіз сучасних наукових досліджень [2; 6; 10] у сфері управління підприємствами дозволив сформулювати цілісну концепцію системи раннього попередження та подолання фінансової кризи. В результаті проведеного дослідження визначені ключові компоненти системи та систематизовані підходи до її впровадження на підприємствах різних галузей: моніторинг, діагностика, прогнозування, контролінг, планування, санація, реорганізація і реструктуризація, реінжиніринг, антикризове управління. Наведена система попередження, прогнозування та подолання банкрутства підприємства не обмежується лише зазначеними складовими і може бути доповнено іншими.

Санація неплатоспроможних підприємств передбачає комплекс заходів, спрямованих на радикальну трансформацію бізнес-

моделі, яка включає впровадження інноваційних методів управління, розробку та випуск нової конкурентоспроможної продукції, оптимізацію маркетингових стратегій, зниження витрат виробництва, скорочення дебіторської та кредиторської заборгованості, зміну структури капіталу на користь власних коштів, а також реструктуризацію активів шляхом продажу невикористовуваних активів та оптимізацію виробничих потужностей. Крім того, для стабілізації фінансового стану може застосовуватися тимчасова зупинка невігідних проєктів та конвертація короткострокових боргів у довгострокові. У деяких випадках може виникнути необхідність у скороченні персоналу.

Для запобігання банкрутству та відновлення платоспроможності підприємства використовують комплекс фінансових заходів, серед яких: оптимізація активів шляхом продажу нерухомого майна та ліквідацію надлишкових запасів, збільшення власного капіталу, залучення довгострокового фінансування та кредитних ресурсів для поповнення оборотних коштів, розробку та впровадження програм скорочення витрат. Крім того, підприємства можуть розраховувати на державну підтримку у вигляді грантів або пільгових кредитів.

Наведені рекомендації є загальним орієнтиром для підприємств, які прагнуть запобігти банкрутству. Для розробки ефективної стратегії виходу з кризи та забезпечення стійкого розвитку підприємство потребує індивідуального підходу. Створення програми фінансового оздоровлення дозволить врахувати специфіку діяльності підприємства, визначити конкретні заходи щодо усунення проблем та розробити план подальшого сталого розвитку при діджіталізації економіки.

Висновки. Банкрутство є закономірним наслідком ринкової економіки. Однак, у сучасних умовах високої нестабільності, багато підприємств, особливо малий та середній бізнес, виявляються неспроможними адаптуватися до раптових змін та стикаються з фінансовими труднощами. Своєчасне реагування на зміни в економічному середовищі та впровадження проактивних заходів можуть значно знизити вірогідність настання банкрутства.

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності та численних факторів ризику, таких як економічні цикли, геополітичні події, технологічні зміни та зміни споживчих переваг, які створюють загрози для фінансової стійкості підприємств та можуть призвести до їх банкрутства. Тому, для забезпечення безперервності діяльності, підприємствам необхідно проводити комплексну оцінку ризиків, розробляти ефективні стратегії уп-

равління ними та впроваджувати системи раннього попередження кризових ситуацій.

Запобігання банкрутства вимагає комплексного підходу, який включає в себе не тільки оперативне реагування на кризові ситуації, але й проактивне управління ризиками, стратегічне планування та адаптацію до мінливих умов ринку.

Ефективний менеджмент передбачає не тільки досягнення поточних цілей, але й забезпечення довгострокової стабільності підприємства шляхом впровадження системи раннього попередження, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі повної та достовірної інформації, що, в свою чергу, сприяє мінімізації ризиків та оптимізації бізнес-процесів.

Проактивне впровадження превентивних заходів дозволяє підприємствам не лише виявляти потенційні кризи, а й своєчасно реагувати на них, мінімізуючи негативні наслідки та створюючи умови для сталого розвитку. Превентивний підхід перетворює кризу з пасивної загрози на активну можливість для вдосконалення бізнес-процесів при діджиталізації економіки що є основою запобігання банкрутства.

Література

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лобур Ю. О. Транспарентність реалізації стратегії фінансової стійкості підприємства в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-231-239>.
2. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Панчощна Т. М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.14>.
3. Коритько Т. Ю. Цифрова економіка та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 77-85.
4. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>.
5. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>.
6. Пілецька С. Т. Коритько Т. Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2018. № 3(83). С. 76-92. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2018.03.076>.

7. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>.
8. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Науковий вісник управління*. 2020. Вип. 47. С. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-22>.
9. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2024. № 2 (112). С. 109-116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>.
10. Arefieva O. V., Piletska S. T., Miahkykh I. M., Arefiev S. O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8s. P. 2304-2311. URL: <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703/7492>.
11. Arefieva O., Polous O., Arefiev V., Kopcha Yu. Gupta Sandeep Kumar Intellectualization Of Human Capital Development In Digital Economics. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8s. P. 2297-2303. URL: <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/issue/view/278>.
12. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 1. P. 94-104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>.
13. Korytko T., Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70). С. 76-80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

References

1. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Lobur, Yu. O. (2023). Transparentnist realizatsii stratehii finansovoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh didzhitalizatsii [Transparency of implementation of the enterprise financial sustainability strategy in the context of digitalization]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, pp. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-231-239> [in Ukrainian].
2. Arefieva, O. V., Kovalchuk, A. M., Panchoshna, T. M. (2022). Peredumovy formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh transportnoi haluzi Ukrainy [Prerequisites for the Formation of a Crisis Management Strategy at the Enterprises of the Transport Industry of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.14> [in Ukrainian].
3. Korytko, T. Yu. (2019). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The digital economy and its impact on enterprise competitiveness]. *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyvrovomu prostori* [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. (pp. 77-85). Kyiv, FOP Maslakov [in Ukrainian].
4. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., Zelinska, A. (2023). Didzhitalizatsiia biznes-protsesiv: innovatsiina skladova menedzhmentu pidpriemstv [Digitalization of business processes: an innovative component of enterprise management]. *Економіка та суспільство – Economy and society*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19> [in Ukrainian].

5. Piletska, S. T., Arefiev, S. O., Petrovska, S. V., Kolesnykov, S. O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Strategic Ensuring of Economic Security of Enterprises in the Context of Digitalization of the Ukrainian Economy]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2, pp. 181–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190> [in Ukrainian].
6. Piletska, S. T., Korytko, T. Yu. (2018). Metodyka kompleksnoi otsinky antykrizovoho potentsialu pidpriemstva [The method of comprehensive assessment of the anti-crisis potential of the enterprise]. *Econ. promisl.*, 3 (83), pp. 76–92. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2018.03.076> [in Ukrainian].
7. Timinskyi, O. H., Voitenko, O. S., Raichuk, I. V. (2021). Analiz modelei i metodiv didzhitalizatsii biznes-protseviv [Analysis of models and methods of business process digitalization]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of the development of complex systems*, 46, pp. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47> [in Ukrainian].
8. Tkachuk, V. O., Obikhod, S. V., Zimina, N. P. (2020). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv pidpriemstva v umovakh perekhodu v didzhital-seredovyshche [Digitalization of enterprise business processes in the context of transition to the digital environment]. *Naukovyi visnyk upravlinnia – Scientific Bulletin of Management*, 47, pp. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22> [in Ukrainian].
9. Shymanovska-Dianych, L., Pedchenko, N., Lozova, O. (2024). Proaktyvnist v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky: udoskonalennia biznes-protseviv vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny [Proactivity in the context of digitalization of the economy: improving business processes of domestic enterprises during the war]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*, 2 (112), pp. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16> [in Ukrainian].
10. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Miahkykh, I. M., Arefiev, S. O. (2020). Development of the Innovation Activity of Enterprises in the Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s, pp. 2304–2311. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703>.
11. Arefieva, O., Polous, O., Arefiev, V., Kopcha, Yu. (2020). Gupta Sandeep Kumar Intellectualization of Human Capital Development in Digital Economics. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s, pp. 2297–2303. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/issue/view/278>.
12. Buleev, I., Bryukhovetska, N., Korytko, T., Piletska, S., Patlachuk, V. (2023). Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 45, No. 1, pp. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>.
13. Korytko, T., Piletska, S. (2022). Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (70), pp. 76–80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

Надійшла до редакції: 03.09.2024 р.
Рецензовано: 27.09.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.13-23>

УДК 33.012.33:338.516.2

В. Ф. Столяров, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-4399-7117

e-mail: stolyarovvf@ukr.net,

ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ,

В. І. Островецький, к.е.н.

докторант

ORCID 0000-0003-3985-5236

e-mail: v.ostrovetsky@gmail.com,

В. В. Столярова, доктор

філософії в галузі економіки

ORCID 0000-0002-9483-5126

e-mail: antoshka_2007@ukr.net,

Інститут фізичної економіки
ім. С. А. Подолінського, м. Київ

ІСТОРИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВИТОКИ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНОЇ МЕТРОЛОГІЇ ЦИКЛІЧНОСТІ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. Метрологія циклічності розвитку національного господарства при впровадженні англосаксонської моделі ринкової економіки передбачала, по-перше, чітке методологічне визначення функціональних ознак статистичних циклів і, по-друге, прийомів і методів статистичного виміру динаміки процесів та результатів коливань соціально-економічної активності населення і первинних суб'єктів господарювання.

Гносеологічний аналіз історико-концептуальних витоків виміру циклічності розвитку національного господарства суверенної і незалежної України має базуватись на однозначності визначення термінів його глосарію та вихідних положень на глобальному, національному, регіональному і місцевому рівнях, а також на первинному рівні розподілу суспільної праці – на рівні первинних суб'єктів господарювання (підприємства і об'єднання).

Кількісно-якісне визначення сутності і змісту відповідних індикаторів і показників виміру циклічності сприятимуть достовірній оцінці об'єктивних факторів виникнення і подолання соціально-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

економічних коливань розвитку на різних рівнях вітчизняного та міжнародного ринкового середовища.

Глобальні фінансові ринки та світові геополітичні події, впливаючи на національні, регіональні і місцеві економічні цикли (або ділові бізнес-цикли первинних суб'єктів господарювання) можуть призвести до виникнення синхронних (у часі та за змістом) соціально-економічних коливань на різних рівнях вітчизняного і міжнародного розподілу світової суспільної праці. Тому, суб'єкти господарювання повинні мати можливості самостійно розробляти власні стратегії стійкого стабільного розвитку з урахуванням параметрів циклів розвитку для забезпечення отримання власного прибутку.

Тобто, суб'єкти господарювання, які відстежують взаємозв'язок між своєю продуктивністю та бізнес-циклами, мають можливість стратегічного планування свого розвитку, щоб захиститись від наближення спаду та позиціонуватись для отримання максимальної вигоди від майбутнього економічного розширення.

Постановка проблеми узагальнення інтернаціональних знань щодо циклічності розвитку національних економік. Мета статті.

Серед науковців-аналітиків і економістів-практиків, що визначили і розвинули розуміння циклічної економіки на основі закономірностей економічного розширення, стабілізації та скорочення згідно розроблених ними теорій, моделей та алгоритмів аналітичних досліджень, передусім, доцільно виділити Джона Мейнарда Кейнса. Його основоположна праця «Загальна теорія зайнятості, процента та грошей» (1936) заклала основу так званої кейнсіанської ринкової економіки. Він наголошував на провідній ролі сукупного попиту в економічних циклах і виступав за державне втручання, щоб згладити ці цикли за допомогою фіскальної та монетарної політики [1].

Йозеф Шумпетер у своїх роботах про економічний розвиток і бізнес-цикли «Ділові цикли: теоретичний, історичний і статистичний аналіз капіталістичного процесу» (1939) ввів поняття «творчого руйнування», за якою старі галузі та економічні структури руйнуються та замінюються новими, що чисельно детермінує економічні цикли [2]. Концепція творчого руйнування, описує, як інновації та технологічний прогрес призводять до руйнування старих галузей промисловості і створення нових, стимулюючи виникнення економічних циклів.

Провідна фігура монетаристської школи економічної думки Мільтон Фрідман стверджував, що зміни в пропозиції грошей є ос-

новною причиною економічних коливань і виступав за постійне, передбачуване збільшення пропозиції грошей, щоб уникнути виникнення циклів. Основною працею М. Фрідмана визнається «Монетарна історія Сполучених Штатів, 1867-1960» (1963), яку написано у співавторстві з Анною Шварц [3].

Артур Ф. Бернс і Уеслі С. Мітчелл зосереджувалися на статистичному вимірюванні та аналізі бізнес-циклів, розробляючи методи, які використовуються й сьогодні. Основою положено у вивченні економічних циклів вважається їхня книга «Вимірювання бізнес-циклів» (1946) [4].

Фін Е. Кідланд і Едвард С. Прескотт у своїй впливовій статті «Час будувати та сукупні коливання» (1982) [5] представили теорію реального ділового циклу (RBC – Real Business Cycle), яка пояснює економічні коливання реальними шоками – змінами в технології чи продуктивності, а не монетарними факторами.

Хайман Мінський запропонував «Гіпотезу фінансової нестабільності», яка передбачає, що фінансові ринки за своєю суттю є нестабільними та схильними до бульбашок і спадів, що сприяє економічним циклам. Основною його працею про фінансову нестабільність та її вплив на економічні цикли вважається книга «Стабілізація нестабільної економіки» (1986) [6].

Запропонована Хайманом Мінським гіпотеза фінансової нестабільності припускає, що фінансові ринки за своєю суттю є нестабільними, що призводить до циклів підйому та падіння. У періоди економічної стабільності фінансові установи беруть на себе більший ризик, що зрештою призводить до фінансових криз і економічних спадів.

Роберт Дж. Гордон у своїх дослідженнях зосереджувався на продуктивності, інфляції та економічному зростанні. Він вивчав взаємозв'язок між зростанням продуктивності, інфляцією та економічними циклами, сприяючи розумінню того, як ці фактори впливають на економічні коливання [7].

Багато досліджень про фінансові цикли та їх макроекономічні наслідки здійснив Клаудіо Боріо, економіст Банку міжнародних розрахунків (BIS). Він фокусує основну увагу на роль фінансових факторів, таких як кредитні цикли та ціни на активи, у стимулюванні економічних коливань і криз [8; 9].

Сучасні автори та їхні команди, розвиваючи концепції циклічної економіки, надають комплексний погляд на циклічну економіку, досліджуючи як макроекономічні показники, так і більш локалізовані фактори, що впливають на різні регіони та сектори. Їхній аналіз

допомагає зрозуміти складності та рушійні сили економічних циклів у поточному глобальному контексті.

Вальтер Стахель (Стахел, Штахель) вважається піонером у дослідженні циклічної економіки, завдяки своїй пропаганді та роботам про подовження життєвого циклу продукту та про економічні переваги циклічної системи [10, 11].

Кейт Раворт у своїх роботах, у тому числі у книзі «Економіка пончиків» підкреслює потребу в економіці, яка поважає екологічні межі та підтримує соціальні основи, що ґрунтуються на принципах циклічної економіки [12].

Макростратег Джухі Дхаван аналізує вплив жорсткої монетарної політики, фіскальних коригувань і геополітичних ризиків на економічний цикл, наголошуючи на важливості ефективності та скорочення витрат для компаній, які стикаються з складним економічним середовищем.

Дослідницька діяльність команди Oxford Economics зосереджена на ключових проблемах розвитку міст, в тому числі, щодо впливу циклічних коливань та структурних зрушень на ВВП, зайнятість і споживчі витрати, а також взаємозв'язків міграції, демографії та ринку нерухомості із економічними циклами [13].

Постійною темою для дебатів цих авторів є місце розташування міст та оцінка ринків житла у своїх національних економічних циклах. Обговорюються також інші, більш структурні фактори, зокрема міграція та демографія, оскільки вони сприяють або перешкоджають соціально-економічному зростанню в населених пунктах.

Економісти Fidelity Internation розвивають концепцію циклічної рецесії, аналізуючи стійкість споживачів і компаній, фіскальну політику та коригування процентних ставок та розглядають альтернативні сценарії [14].

На жаль, практично відсутні визначення сутності і змісту циклічності розвитку перехідних економік від планово-директивних до ринкових методів господарювання колишніх республік Радянського Союзу. Межі інституалізації суверенних національних економік в умовах глобалізації до цих пір також не визначені. Незалежні держави-республіки, впроваджуючи англосаксонську модель ринкової економіки, розмістилися на осі інтернаціональних знань по лінії Лондон-Вашингтон.

В сучасних умовах глобалізації національної економіки виникають специфічні особливості методологічно-методичного та ін-

формаційно-статистичного забезпечення метрології виміру циклічності розвитку вітчизняного господарства.

В зв'язку з різноманітністю інтернаціональних знань щодо метрології розвитку циклічності ринкових економік метою статті є систематизація історико-концептуальних положень статистичного виміру циклічності розвитку національного господарства з одночасним становленням і укріпленням економічної суверенності і державної незалежності України.

Однією з робочих гіпотез методологічного аналізу статті щодо визначення часових меж циклічності розвитку на рівні первинних суб'єктів господарювання розглядається: підвищення організаційно-технічного рівня виробництва суб'єктів господарювання на підставі нових інноваційних рішень, які призводять до зростання продуктивності праці на 1% та одночасному зниженню собівартості продукції або послуги на 0,3-0,5 %.

Зміни динаміки вказаного критерію з позитивної на негативну (або навпаки) та термінів переходу, обумовлених соціально-економічними коливаннями національного громадянського суспільства, що історично формується, будуть визначати часові лаги і межі циклічності розвитку на різних рівнях вітчизняного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу статті. Економічний цикл (діловий, або бізнес-цикл), як провідна складова циклічної моделі розвитку економічної системи, складається з 4-х стадій: розширення, піку, скорочення та спаду. Фазу економічного циклу визначають як правило шляхом аналізу динаміки та структури ВВП, процентних ставок, рівня зайнятості та споживчих витрат. Будь-яка економічна система зазнає постійних коливань та структурних зрушень і тому перебуває у фазі розширення, доки не досягне свого піку. Потім економічна система розвертається до спаду та входить у фазу скорочення. Через деякий час, економіка знову починає розширюватися.

Різні економічні теорії дозволяють виявити, оцінити та відслідковувати рушійні сили економічних циклів, у тому числі, умови, пов'язані з кожним етапом, що впливають на ділові та інвестиційні рішення.

Кейнсіанська теорія підкреслює роль сукупного попиту та припускає, що державне втручання є необхідним для згладжування економічних циклів. Монетаристська теорія фокусується на ролі грошової маси в рушійних циклах і виступає за сталу, передбачувану монетарну політику.

Теорія реального ділового циклу пов'язує цикли з реальними потрясіннями, такими як технологічні зміни або доступність ресурсів, ігноруючи при цьому грошові агрегати. Австрійська теорія ділового циклу припускає, що цикли є результатом надмірної кредитної експансії та штучного зниження процентних ставок центральними банками [15-18].

Монетаристи пов'язують економічний цикл із кредитним циклом, в межах якого процентні ставки (ціна боргу) впливають на споживчі витрати та економічну активність. Монетаризм припускає, що уряд може забезпечити економічну стабільність за рахунок регулювання пропозиції грошей. Центральні банки для згладжування небажаної циклічності економіки використовують такі інструменти, як процентні ставки та коригування пропозиції грошей. Зниження процентних ставок може стимулювати розширення, тоді як їх підвищення може стримати інфляцію та сповільнити економіку.

У свою чергу, Уряди використовують політику державних витрат та оподаткування, або так званого бюджетно-податкового регулювання економіки. Збільшення державних витрат або зниження податків може стимулювати зростання, тоді як скорочення витрат або підвищення податків може сповільнити його.

Кейнсіанці визнають основними детермінантами економічного циклу нестабільність інвестиційного попиту, який, у свою чергу, впливає на споживчі витрати та зайнятість. Кейнсіанський підхід стверджує, що зміни в сукупному попиті, викликані нестабільністю та мінливістю інвестиційного попиту, є основними детермінантами економічних циклів. Зростання безробіття призводить до зменшення споживчих витрат.

У фазі розширення економіка відчуває зростання протягом двох або більше кварталів поспіль. Коли економіка досягає свого максимального продуктивного виробництва, сигналізуючи про закінчення розширення, вона переходить у фазу піку. В подальшому, зайнятість та ціни на нерухомість починають знижуватися, що сигналізує про фази скорочення. У найнижчій точці ділового циклу (спад), відбувається зростання рівня безробіття та зменшення доступності кредитів.

Розширення (експансія) відбувається у період, що характеризується підвищенням економічної активності, зростанням ВВП, зниженням безробіття, зростанням споживчих витрат і збільшенням інвестицій.

Точка, коли економіка досягає найвищого рівня активності перед спадом, визначається як пік. Скорочення (реcesія) відбувається у період спаду економічної активності, падіння ВВП, зростання безробіття, зменшення споживчих витрат і скорочення інвестицій у бізнес. Найнижча точка економічної активності перед початком відновлення визначається як спад.

Наприклад, у США середній економічний цикл з 1950 року триває приблизно п'ять з половиною років, хоча тривалість цих циклів може бути різною. Провідним джерелом для визначення тривалості циклу є Національне бюро економічних досліджень (NBER) [19].

Для цілей виявлення, оцінки та прогнозування ділових циклів теоретики та практики використовують ряди економічних показників. Найпотужнішими постачальниками статистичної інформації для цих цілей є EUROSTAT [20], UNIDO Statistics Portal [21], UNCTAD [22], IMF [23], OECD [24], а також регіональні постачальники статистичної інформації.

OECD регулярно публікує глобальні перспективи щодо основних економічних показників та їхнього впливу на економічні цикли. Показники ОЕСР допомагають прогнозувати майбутній економічний розвиток. Вони надають інформацію про поточний стан економіки та напрямки її руху. Ці індикатори включають такі дані, як виробництво, будівництво, безробіття, витрати споживачів тощо [25].

Рада конференцій (Conference Board, Inc.) також надає регулярні звіти та оновлення щодо провідних економічних показників, включаючи провідні економічні індекси. До Ради конференцій входять 501 некомерційна організація, що складається з ділових кіл і дослідницьких груп. Членами організації є понад 1000 державних і приватних корпорацій та інших організацій із 60 країн [26].

В Україні провідними установами збору й обробки статистичної інформації щодо економічних і ділових циклів є Національний банк України, Державна служба статистики України, Міністерство фінансів України та галузеві і регіональні органи виконавчої влади України.

Методологічна схема аналізу циклічності розвитку економіки.

Логічна схема і алгоритм аналізу циклічної економіки передбачає різні методологічні підходи до розуміння, вимірювання та прогнозування коливань соціально-економічної активності у часі.

Спільною рисою цих підходів є те, що всі вони передбачають використання статистичних даних. Для того, щоб проаналізувати фази ділового циклу, економісти спираються на різні типи показників, які дозволяють охарактеризувати майбутнє економічної системи, її поточний стан а також провести ретроспективний аналіз. Ці методології допомагають економістам аналізувати, прогнозувати та керувати циклічною природою економіки, надаючи розуміння як короткострокових коливань, так і довгострокових тенденцій [27].

Для пояснення та прогнозування бізнес-циклів використовуються різні теоретичні моделі:

- кейнсіанські моделі, що будуються на співвідношенні сукупного попиту та пропозиції, дозволяють пояснити роль сукупного попиту в управлінні економічним циклом і вплив фінансової та монетарної політики. Визначальним у такому аналізі є ефект мультиплікатора, що описує, як податкове навантаження може призвести до підвищення загальної економічної активності;

- монетаристські моделі, які використовуються для формування і управління грошово-кредитною політикою, дозволяють оцінити вплив грошової маси на розширення та скорочення економіки і пропагують постійне збільшення грошової маси;

- теорія реального ділового циклу (Real Business Cycle Theory, RBC) враховує реальні потрясіння і пов'язує ділові цикли із реальними потрясіннями, такими як зміни в технології або доступності ресурсів.

Основним документом у цьому контексті, на положення та висновки якого можна спиратися в процесі аналізу сучасних ділових циклів, можна вважати звіти Всесвітнього економічного форуму «Звіт про глобальні ризики», що розробляється у співпраці з Marsh McLennan і Zurich Insurance Group.

У Звіті за 2024 рік досліджуються деякі з найсерйозніших загроз, з якими людство може зіткнутися протягом наступного десятиліття, на тлі швидких технологічних змін, економічної невизначеності, потепління планети та конфліктів. Аналіз враховує довготермінові зміни в розташуванні та взаємозв'язку між чотирма системними елементами глобального ландшафту:

- траєкторії, що стосуються глобального потепління та відповідних наслідків для земних систем (зміна клімату);

- зміни в чисельності, зростанні та структурі населення в усьому світі (демографічна біфуркація);

- шляхи розвитку передових технологій (технологічне прискорення);

– матеріальна еволюція концентрації та джерел геополітичної влади (геостратегічні зрушення) [28].

Австрійська теорія ділового циклу, що досліджує кредитну експансію, припускає, що цикли є результатом надмірної кредитної експансії та штучного зниження процентних ставок центральними банками.

Для вимірювання та аналізу ділових циклів використовуються різні емпіричні методи, як то економетричні моделі¹, аналіз часових рядів², аналіз витрат і результатів³.

Вирішальне значення має розуміння впливу політичних заходів на бізнес-цикл. Фіскальна політика передбачає оптимізацію державних видатків та податкового навантаження на економіку для цілей стабілізації та забезпечення сталого розвитку. Грошово-кредитна політика перебуває у царині Центрального банку, який регулює рівень процентних ставок і пропозицію грошей, для оптимального управління національною економічною системою.

На національні бізнес-цикли впливають глобальні економічні фактори, такі як міжнародна торгівля, ситуація на глобальних фондових та фінансових ринках та геополітичні події. Зміни ринкової динаміки детермінують синхронізовані глобальні соціально-економічні коливання. Важливим також є врахування того, як різні сектори (наприклад, виробництво, послуги) і регіони реагують на бізнес-цикли. Такі оцінки допомагають зрозуміти локальний вплив економічних циклів і адаптувати політичні відповіді [29].

Висновок. Циклічна економіка характеризується періодами зростання (розширення) і скорочення (спаду) економічної діяльності. Під час розширення економіки ВВП зростає, оскільки підприємства виробляють більше товарів і послуг. Рівень безробіття падає, оскільки компанії наймають більше працівників, щоб задовольнити підвищений попит. Споживачі почуваються впевненіше та витрачають більше, що сприяє збільшенню роздрібних продажів та інших видів економічної діяльності. Компанії інвестують у нові проекти, обладнання та технології для розширення діяльності. Ціни на акції зазвичай зростають, оскільки прибутки компаній збільшу-

¹ Статистичні моделі, які кількісно визначають зв'язки між економічними змінними та передбачають майбутні тенденції.

² Найпопулярніший – ARIMA (інтегроване ковзне середнє з авторегресією) для аналізу циклічних моделей в економічних даних.

³ Вивчає взаємозалежності між різними секторами економіки.

ються, а інвестори почуваються більш оптимістично. Ціни на товари та послуги можуть почати зростати, оскільки попит перевищує пропозицію.

Під час скорочення економіки ВВП зменшується, оскільки підприємства скорочують виробництво у відповідь на зниження попиту. Рівень безробіття зростає, оскільки компанії звільняють працівників і заморожують найм. Споживачі стають більш обережними, скорочують витрати та більше заощаджують.

Компанії скорочують або відкладають інвестиційні плани через невизначені економічні умови. Ціни на акції зазвичай знижуються, оскільки прибутки компаній падають, а настрої інвесторів стають песимістичними. Ціни на товари та послуги можуть знизитися в міру зниження попиту.

References

1. Keynes John Maynard. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London, Macmillan. (reprinted 2007).
2. Schumpeter, J. A. (1939). Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process.
3. Friedman, M., Schwartz, A. J. (2008). *A monetary history of the United States, 1867-1960* (Vol. 14). Princeton university press. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400829330>.
4. Burns, A. F., Mitchell, W. C. (1946). *Measuring business cycles*. National bureau of economic research.
5. Kydland, F. E., Prescott, E. C. (1982). Time to build and aggregate fluctuations. *Econometrica*, vol. 5, Issue 6, pp. 1345-1370. DOI: <https://doi.org/10.2307/1913386>.
6. Minsky, H. P., Kaufman, H. (2008). *Stabilizing an unstable economy* (Vol. 1). New York, McGraw-Hill.
7. Gordon, R. J. (2004). *Productivity growth, inflation, and unemployment: The collected essays of Robert J. Gordon*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511616587>.
8. Borio, C. (2014). The financial cycle and macroeconomics: What have we learnt? *Journal of banking & finance*, 45, pp. 182-198. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.031>.
9. Borio, C., Zhu, H. (2012). Capital regulation, risk-taking and monetary policy: a missing link in the transmission mechanism? *Journal of Financial stability*, 8(4), pp. 236-251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2011.12.003>.
10. Stahel, W. (2010). *The performance economy*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230274907>.
11. Stahel, W. R. (2019). *The circular economy: A user's guide*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429259203>.
12. Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

13. Cities Key themes 2024 – cyclical swings, structural shifts. Retrieved from <https://www.oxfordeconomics.com/resource/cities-key-themes-2024-cyclical-swings-structural-shifts/>.
14. Salman Ahmed. (2023). The economy in 2024: Something will give. Retrieved from <https://www.fidelityinternational.com/editorial/article/the-economy-in-2024-something-will-give-87af1a-en5/>.
15. McConnell, Campbell, Brue, Stanley, Flynn, Sean. (2021). Economics : Principles, Problems and Policies. 22st Ed. McGraw-Hill.
16. Samuelson, P., Nordhaus, V. (2014). Economics. Moscow, Williams. 1360 p. [in Russian].
17. Hansen, Gary D. (1985). Indivisible labor and the business cycle. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 16, no. 3, pp. 309-327. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(85\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0304-3932(85)90039-X).
18. Heijdra, Ben J. (2009). Real Business Cycles. Foundations of Modern Macroeconomics. 2nd. ed. (pp. 495-552). Oxford, Oxford University Press.
19. National Bureau of Economic Research. Retrieved from <https://www.nber.org/>.
20. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat>.
21. UNIDO Statistics Portal. Retrieved from <https://stat.unido.org/>.
22. Unctad. Retrieved from <https://unctadstat.unctad.org/>.
23. International Monetary Found. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Data>.
24. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Retrieved from <https://stats.oecd.org/>.
25. Leading Indicators. *OECD*. Retrieved from <https://www.oecd.org/sdd/leading-indicators/>.
26. Conference Board, Inc. Retrieved from <https://www.conference-board.org/eu/>.
27. Arthur F. Burns and, Wesley C. Mitchell. (1946). Measuring Business Cycles. New York, National Bureau of Economic Research. 560 p. Retrieved from <https://www.nber.org/system/files/chapters/c2979/c2979.pdf>.
28. Global Risks Report 2024. (2024, 10 January). Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024>.
29. Charles I. Plosser. (1989). Understanding Real Business Cycles. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, No. 3, pp. 51-77. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.3.3.51>.

Надійшла до редакції: 09.09.2024 р.
Рецензовано: 02.10.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.24-37>

УДК 336.71:004

О. В. Ареш'єва, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0001-5157-9970

e-mail: lena-2009-19@ukr.net,

*Державний університет "Київський
авіаційний інститут",*

О. В. Божанова, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0003-2927-7356

e-mail: bozhanovaelena68@gmail.com,

І. Г. Аберніхіна, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0003-0692-1276

e-mail: irina.abernihina@gmail.com,

*ННІ «Дніпровський металургійний
інститут» Українського державного
університету науки та технологій*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Актуальність дослідження визначається потребою банків адаптувати свою діяльність до реалій інформаційного суспільства, інтегруючи інноваційні технології, забезпечуючи інформаційну безпеку та підвищуючи конкурентоспроможність.

Перспективи розвитку банківських установ значною мірою пов'язані зі здатністю створювати партнерства в межах фінансових екосистем. Такий підхід дозволяє банкам інтегрувати новітні технології, співпрацювати з фінтех-компаніями та пропонувати клієнтам унікальні сервіси, що відповідають викликам сучасного інформаційного суспільства.

Особливу увагу слід приділити організаційним змінам у банківських установах. Створення структур, орієнтованих на інновації, навчання персоналу для роботи з новими технологіями та формування культури адаптивності дозволяють банкам швидше інтегрувати цифрові рішення в бізнес-процеси. Це сприяє зміцненню ринкових позицій і довгостроковому розвитку.

Дослідженню особливостей та визначенню наслідків здійснення стратегічного управління банківських установ, їх складових увагу такі науковці, як О. Базилінська [3], Н. Прокопенко, В. Мирон-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

елементів і формування варіантів стратегії банку приділили значну чук, І. Шепель [7], В. Прохорова, О. Божанова, С. Мушникова [8], М. Рахман, Д. Скрипняк [10], О. Сирчин [11], Т. Харченко, А. Ковтун [12], Г. Чепелюк [13], М. Черкасова [14], М. Швайко [15].

Важливий внесок у розвиток застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи, fintech, блокчейн-технологій як фактору підвищення ефективності фінансової сфери та економіки в умовах інформаційного суспільства здійснили такі вчені, як Г. Бей, А. Шперчук, А. Думанська [4], С. В'язовий, [5], Г. Карчева, І. Карчева [6].

У своїх роботах зазначені науковці досліджували дискусійні питання щодо гармонізації впливів зовнішнього середовища на стратегічне управління діяльністю банківськими установами в умовах діджиталізації: О. Ареф'єва, С. Пілецька, Д. Заболотна [2], В. Прохорова, С. Мушникова [9], О. Arefieva, Z. Poberezhna [16], A. Kuzior, S. Arefiev, Z. Poberezhna [17].

Однак у представлених роботах недостатньо уваги виділенню ключових елементів стратегічного управління банками в умовах інформаційного суспільства, які мають охоплювати низку критично важливих аспектів, які визначають ефективність і конкурентоспроможність банківських установ. Проте потреба в технологічних інноваціях є центральним фактором, який впливає на всі рівні діяльності банків. Недостатньо розглядається динаміка впровадження таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення, що дозволило б не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити якісно новий рівень обслуговування клієнтів.

Мета статті – проаналізувати специфіку стратегічного управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства, визначити його ключові складові та розкрити шляхи вдосконалення.

Вступ. Сучасне інформаційне суспільство, яке характеризується домінуванням цифрових технологій, швидким доступом до інформації та стрімкою зміною принципів взаємодії між економічними суб'єктами, суттєво трансформує всі аспекти діяльності банківського сектору. Інтеграція цифрових інструментів, автоматизація бізнес-процесів, зміна моделей комунікації з клієнтами та необхідність забезпечення інформаційної безпеки виводять банки на новий рівень функціонування. Це створює як нові можливості для зростання, так і значні виклики, які потребують оперативних і стратегічно виважених рішень.

Сучасний підхід до стратегічного управління охоплює не лише адаптацію до нових технологій, але й формування нових бізнес-моделей, побудованих на принципах цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості та ризик-менеджменту. Водночас, динамічний розвиток цифрових технологій створює умови для автоматизації рутинних операцій, аналізу великих обсягів даних, впровадження штучного інтелекту та блокчейн-рішень. «Основна перевага Blockchain-технологій з економічної точки зору полягає в тому, що це прозорий, швидкий, дешевий і безпечний спосіб проведення операцій із електронними грошима. Найперспективнішою сферою впровадження Blockchain є фінансова. Використання Blockchain як технологічної інновації сприятиме побудові дієвих та прозорих систем для відстеження й реєстрації фінансових операцій, а також підвищенню ефективності функціонування фінансової сфери, оскільки ці технології дають змогу працювати без посередництва третьої сторони та високих ризиків» [6, с. 40-41]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й забезпечити клієнтам інноваційні послуги, що відповідають їхнім новим потребам. Усе це вимагає від банків інтеграції стратегічного управління з інформаційними технологіями та адаптації до умов інформаційного суспільства.

Стратегічне управління в банківських установах – це комплексний процес розробки та реалізації довгострокових планів, спрямованих на забезпечення стабільності та зростання в умовах змінного ринкового середовища. В умовах інформаційного суспільства стратегічне управління набуває нових рис, зокрема акценту на інформаційних технологіях, гнучкості в управлінських рішеннях і взаємодії зі споживачами через цифрові платформи.

«Процес формування стратегії розвитку банківської структури складається з декількох етапів. Кожен з цих етапів посідає важливе місце у системі стратегічного управління банку та передбачає розроблення стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу різних факторів, ризиків, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості своєчасного реагування на трансформаційні зміни зовнішнього середовища. Основним принципом стратегічного управління є безперервність. Це означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у ринковому середовищі» [14, с. 138].

Основними характеристиками стратегічного управління в банках є:

1. Інформаційна прозорість. Забезпечення доступу до повної та актуальної інформації про послуги та продукти банку.

2. Інноваційність. Постійний розвиток цифрових рішень для оптимізації банківських процесів.

3. Гнучкість. Здатність адаптуватися до змін технологій, вимог регуляторів і потреб клієнтів.

4. Інтегрованість. Урахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності банку, таких як фінанси, ризик-менеджмент, маркетинг та ІТ (рис. 1).

Інформаційна прозорість	Інноваційність	Гнучкість	Інтегрованість
Інформаційна прозорість стає ключовою вимогою сучасного банківського управління. Забезпечення доступу до актуальної, зрозумілої та достовірної інформації про продукти, послуги та фінансовий стан банку є важливим інструментом підвищення довіри клієнтів та партнерів. Це включає як внутрішню прозорість для забезпечення злагодженої роботи всередині організації, так і зовнішню – для взаємодії з клієнтами, інвесторами та регуляторами. Прозорість допомагає знизити інформаційну асиметрію та сприяє зміцненню репутації банківської установи.	В умовах інформаційного суспільства інновації стають одним із найважливіших факторів стратегічного розвитку банків. Розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та автоматизація, дозволяє банкам підвищувати ефективність внутрішніх процесів, скорочувати витрати та впроваджувати нові послуги. Інноваційність також забезпечує конкурентну перевагу, дозволяючи банкам швидко адаптуватися до змін ринкових умов і задовольняти зростаючі потреби клієнтів.	Гнучкість є визначальною характеристикою стратегічного управління в умовах інформаційного суспільства. Банки повинні бути готовими до швидких змін у регуляторному середовищі, ринковій кон'юктурі та технологічних тенденціях. Гнучкість передбачає здатність оперативно адаптувати бізнес-моделі, змінювати структуру продуктів і послуг, а також інтегрувати нові технології для підвищення ефективності. Це вимагає постійного аналізу середовища, впровадження сценарного планування та розвитку адаптивного управління.	Інтегрованість стратегічного управління передбачає системний підхід до координації різних аспектів діяльності банку, таких як фінанси, маркетинг, управління ризиками та інформаційні технології. В умовах інформаційного суспільства цей підхід забезпечує створення єдиної системи, яка дозволяє гармонійно поєднувати внутрішні процеси з потребами клієнтів і вимогами зовнішнього середовища. Інтегрованість також сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню ефективності.

Рис. 1. Основні характеристики стратегічного управління в банках за умова інформаційного суспільства

«Вибір банком шляху досягнення конкурентної переваги залежить від доступності одного або декількох із наступних факторів: наявність висококваліфікованих співробітників, знання специфіки діяльності певних груп клієнтів, перевага розташування, застосу-

вання сучасних банківських технологій, ступінь домінування на ринку або сегментіринку, ступінь ефективності системи управління банком, система стимулювання співробітників банку тощо» [11, с. 91].

Розвиток інформаційного суспільства докорінно змінює характер банківських послуг, акцентуючи увагу на їхній швидкості, доступності та персоналізації. Банки більше не можуть обмежуватися стандартними рішеннями; натомість вони мають розробляти індивідуальні підходи до кожного клієнта, використовуючи аналітику даних і цифрові платформи. Наприклад, технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати обслуговування клієнтів через чат-боти, надавати індивідуальні фінансові консультації та прогнозувати потреби клієнтів на основі їхньої поведінки.

Інформаційне суспільство вимагає від банків перегляду підходів до стратегічного планування, що передбачає глибоке використання сучасних технологій. Зокрема, застосування великих даних відкриває можливості для аналізу ринкових трендів і поведінки клієнтів, дозволяючи банкам прогнозувати зміни та адаптувати свої послуги до потреб споживачів. Автоматизація процесів сприяє значному скороченню часу обробки транзакцій та заявок, забезпечуючи швидкість і зручність для клієнтів. Водночас впровадження цифрових каналів взаємодії надає можливість доступу до банківських послуг у будь-який час, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного середовища. Банки, які інтегрують ці інструменти у свої стратегії, отримують змогу підвищити ефективність внутрішніх процесів, зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у постійно мінливих умовах.

У сучасному інформаційному суспільстві стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості банківських установ. Одним із основних аспектів є розробка ефективних стратегій управління ризиками, які дозволяють запобігати кіберзагрозам та гарантувати захист даних клієнтів. Зростаючі регуляторні вимоги також зумовлюють необхідність інтеграції передових технологій для забезпечення відповідності новим стандартам. Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє корпоративна культура, яка орієнтована на інновації та розвиток персоналу, створюючи середовище, сприятливе для навчання та впровадження нових ідей.

«Стратегічне управління – це специфічна управлінська діяльність, яка направлена на досягнення цільових орієнтирів і завдань розвитку організації, здійснюється шляхом швидкого реагування та

зміни бізнес-процесів у прямій залежності від зовнішнього та внутрішнього середовища та через оптимізацію наявних ресурсів» [12].

Цифровізація є основою для реалізації стратегій банків в умовах інформаційного суспільства. Вона охоплює впровадження таких рішень, як мобільний і інтернет-банкінг, автоматизація операцій, використання блокчейн-технологій і штучного інтелекту. Цифровізація дозволяє банкам не лише підвищувати ефективність своїх процесів, але й створювати нові продукти, що відповідають потребам клієнтів. Ключовим елементом цифровізації є використання великих даних для аналізу клієнтської поведінки, розробки персоналізованих пропозицій і прогнозування ринкових тенденцій. Водночас цифровізація вимагає значних інвестицій у IT-інфраструктуру та посилення кібербезпеки.

Підприємства є постійними користувачами послуг комерційних банків, тому вони здійснюють певний баланс інформаційних ресурсів, які згармонізовані із видами діяльності та можливими розрахунками. Також «створення та поширення різних видів інформаційних ресурсів відбувається у взаємодії із зовнішніми та внутрішніми комунікаційними системами і включає в себе збір, переробку, зберігання, пошук і видачу наукової та комерційної інформації в систему управління підприємством для здійснення відповідних реакцій на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах його функціонування. Інформаційні ресурси на підприємстві досить великі, від ефективності їх організації значною мірою залежать ефективність функціонування підприємства, а також можливості аналітичного обґрунтування управлінських рішень» [2, с. 402].

Управління ризиками в умовах інформаційного суспільства обумовлена зі зростанням обсягів даних і поширенням цифрових каналів комунікації, оскільки суттєво зростають ризики, пов'язані з безпекою інформації. Стратегічне управління ризиками у банківських установах охоплює моніторинг загроз, впровадження систем захисту даних і створення ефективних планів реагування на кризи. Інформаційні ризики включають: кіберзагрози (хакерські атаки, витоки даних); репутаційні ризики, пов'язані з проблемами захисту клієнтської інформації; регуляторні ризики, що виникають через посилення вимог до інформаційної прозорості. Управління ризиками передбачає не лише мінімізацію негативних наслідків, але й створення умов для стабільної роботи банківських установ у цифровому середовищі.

Інноваційність і розвиток фінансових технологій (FinTech). FinTech є важливим напрямом стратегічного управління, оскільки інноваційні фінансові технології дозволяють банкам конкурувати з новими учасниками ринку, такими як небанківські фінансові компанії та стартапи. «Фінтех глибоко трансформує традиційний фінансовий сектор, створюючи нові можливості для інновацій та змінюючи спосіб, яким люди управляють своїми фінансами і взаємодіють з фінансовими установами» [5]. Банки активно впроваджують технології штучного інтелекту для автоматизації операцій, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Одним із перспективних напрямів є співпраця банків із FinTech-компаніями для розробки спільних рішень, таких як платіжні системи, цифрові гаманці або кредитні платформи. Цей підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності банківських установ.

«Підсистема стратегічного планування забезпечує розробку пріоритетних напрямків ефективного використання кредитного потенціалу на основі попередньої оцінки та диверсифікації банківських ризиків. Підсистема реалізації передбачає підготовку та здійснення відповідних дій у межах запланованих заходів. Підсистема стратегічного контролю передбачає критичну оцінку стратегії управління кредитним потенціалом із перевіркою ефективності виконаних завдань та попередньою оцінкою потенційних загроз» [3, с. 179].

Клієнтоорієнтованість і персоналізація послуг. Інформаційне суспільство змінило очікування клієнтів, які тепер вимагають швидкого, персоналізованого та зручного обслуговування. Стратегічне управління повинно враховувати ці потреби, розробляючи сервіси, що базуються на аналізі клієнтських даних. Клієнтоорієнтованість в даному контексті включає: використання CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами; впровадження програм лояльності; забезпечення мультиканального доступу до послуг (через мобільні додатки, вебпортали тощо).

Корпоративна культура є важливим чинником успішного впровадження стратегічних змін. Вона сприяє підготовці працівників до роботи в умовах цифровізації, стимулює їхню мотивацію до навчання та інноваційної діяльності. Для цього банки інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, розробляють програми внутрішнього навчання та підтримують ініціативи, спрямовані на розвиток креативності (рис. 2).

Інформаційне суспільство формує нові реалії для функціонування банківських установ, значною мірою змінюючи їхню струк-

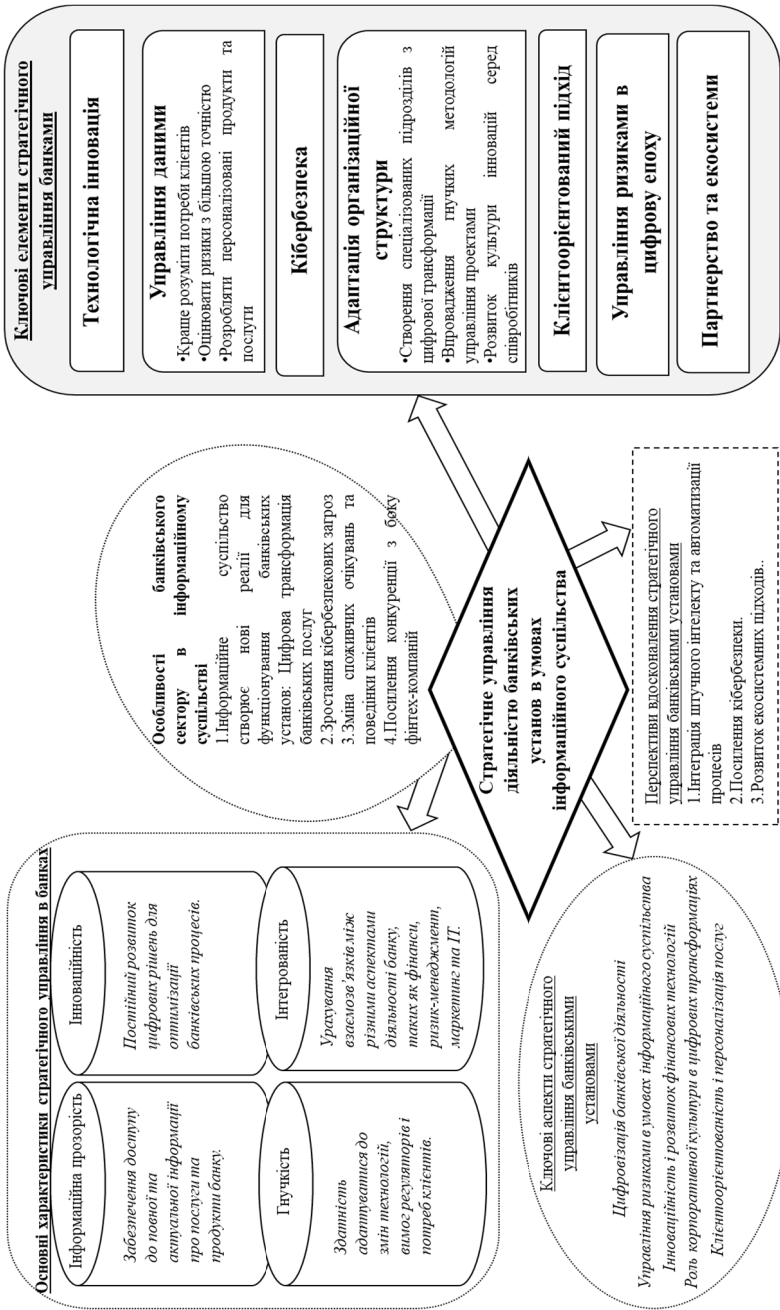


Рис. 2. Характеристики і ключові аспекти стратегічного управління банківських установ

туру, підходи до управління та взаємодії з клієнтами. Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація банківських послуг. Усі аспекти діяльності банків, від внутрішніх операцій до обслуговування клієнтів, інтегруються з цифровими технологіями. Це включає впровадження онлайн-банкінгу, мобільних додатків, автоматизацію рутинних операцій, а також розвиток інноваційних продуктів, таких як цифрові гаманці, блокчейн-рішення та штучний інтелект для аналізу даних і прогнозування. Водночас цифрова трансформація супроводжується зростанням кібербезпекових загроз. Банки, як установи, що оперують значними фінансовими та особистими даними клієнтів, стають одними з основних об'єктів для кібератак.

Захист інформації та даних стає пріоритетом стратегічного управління, що вимагає постійного вдосконалення систем безпеки, інвестицій у нові технології та підготовки персоналу для реагування на нові загрози. Забезпечення високого рівня кібербезпеки стає ключовим чинником довіри клієнтів і репутації банківської установи. Зміна споживчих очікувань і поведінки клієнтів також створює значні виклики для банківського сектору. Сучасний клієнт вимагає швидких, зручних і персоналізованих послуг, доступних у будь-який час і з будь-якого пристрою.

Ця тенденція стимулює банки до впровадження цифрових каналів комунікації та обслуговування, таких як чат-боти, інтерактивні мобільні додатки та платформи самостійного управління фінансами.

Персоналізація пропозицій стає можливою завдяки аналізу великих обсягів даних, що дозволяє банкам прогнозувати потреби клієнтів і пропонувати рішення, які максимально відповідають їхнім очікуванням. Окрім цього, посилюється конкуренція з боку фінтех-компаній, які, використовуючи гнучкі бізнес-моделі та сучасні технології, швидко займають нішу на ринку фінансових послуг. Фінтех-компанії пропонують інноваційні рішення, часто орієнтовані на зручність і швидкість, такі як мікрокредитування, одноразові платіжні послуги, peer-to-peer фінансування тощо. Ці компанії стають серйозним конкурентом для традиційних банків, змушуючи останніх адаптувати свої бізнес-моделі, інтегрувати новітні технології та активно працювати над утриманням клієнтів.

Так, «серед наведених стратегічних пріоритетів найбільш оптимальними для подальшого впровадження технологій штучного інтелекту представляються удосконалення системи менеджменту, що має бути органічно залучена у процеси оптимізованого алгоритмами прийняття рішень. Поряд із високим рівнем мотивації та за-

лученості такий крок дозволить зберегти досягнуті результати навіть в умовах скорочення банківської пропозиції у кризовий період» [4].

Управління даними стає ще одним ключовим елементом стратегічного управління. Дані є не лише активом, але й важливим інструментом для прийняття рішень. Ефективний аналіз великих обсягів інформації дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, оцінювати ризики з високою точністю та створювати персоналізовані фінансові продукти. Використання даних також сприяє розробці прогностичних моделей, які допомагають банкам адаптувати свої стратегії до динамічних умов ринку.

Одночасно особливістю стратегічного управління банківською установою можна назвати першочергову орієнтацію на максимально повне задоволення потреб клієнтів, забезпечення зростання частки ринку завдяки набуттю репутації якісного постачальника банківських послуг, надійного та доброчесного партнера, досягнення лідерських позицій у ціноутворенні та асортименті [13].

Однією з найважливіших складових стратегічного управління є забезпечення кібербезпеки. З огляду на зростання кількості цифрових транзакцій і онлайн-послуг, захист даних та фінансових операцій є пріоритетним завданням для банківських установ. Інтеграція кібербезпеки в загальну стратегію управління забезпечує збереження довіри клієнтів та стабільність діяльності банку в умовах зростаючих кіберзагроз.

Управління ризиками в цифрову епоху потребує інноваційних підходів, які включають використання предиктивної аналітики для прогнозування ризиків, впровадження систем раннього попередження та розробку стратегій управління репутаційними ризиками. Ці заходи дозволяють банкам зберігати стійкість навіть у нестабільних умовах.

Важливою частиною стратегічного управління є створення партнерств і участь у фінансових екосистемах. Співпраця з фінтех-компаніями дозволяє банкам інтегрувати передові технології, залучати нові клієнтські сегменти та розширювати спектр послуг, що забезпечує додаткові конкурентні переваги. У сукупності ці елементи формують цілісну систему управління, яка сприяє стійкому розвитку банківських установ у динамічному інформаційному суспільстві.

Загалом, перспективи вдосконалення стратегічного управління банківськими установами в інформаційному суспільстві ґрунтуються на використанні сучасних технологій, зміцненні без-

пеки та створенні інтегрованих платформ. Ці підходи дозволяють банкам ефективніше адаптуватися до умов глобалізації, задовольняти змінні потреби клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток навіть у нестабільних умовах ринку.

Висновки. Стратегічне управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства є ключовим інструментом забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. У ході дослідження було встановлено, що інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, змінює принципи функціонування банків, перетворюючи їх на інноваційні платформи, здатні швидко адаптуватися до змінного середовища. Одним із важливих висновків є розуміння, що цифровізація стає не просто трендом, а визначальним фактором успішного розвитку банківської системи. Впровадження автоматизованих систем управління, використання аналітичних інструментів і персоналізація послуг дозволяють не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й створюють нові можливості для задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Посилення кібербезпеки є критично важливим аспектом стратегічного управління, оскільки загрози у сфері цифрових фінансів зростають із кожним роком. Банки, які активно інвестують у захист інформації та створюють системи моніторингу ризиків, отримують не лише додаткову довіру з боку клієнтів, але й забезпечують стійкість до потенційних криз.

Загалом, стратегічне управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства потребує комплексного підходу, який включає технологічну інновацію, орієнтацію на клієнта, зміцнення безпеки та гнучкість організаційних структур. Це дозволяє банкам не лише реагувати на виклики, але й використовувати їх для формування нових конкурентних переваг та сталого економічного зростання.

Література

1. Арєф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.

3. Базілінська О. Стратегічне управління кредитним потенціалом банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 173–182. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182).
4. Бей Г., Шперчук А., Думанська А. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>.
5. В'язовий С. М. Fintech в Україні: шлях до інноваційного майбутнього безготівкових розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36>.
6. Карчева Г. Т., Карчева І. Я. Інноваційні блокчейн-технології як фактор підвищення ефективності фінансової сфери та економіки. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 4 (81). С. 39–42.
7. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>.
8. Прохорова В. В., Божанова О. В., Мушнікова С. А. Монетарна політика як інструмент державного регулювання розвитку підприємництва. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 4. С. 84–93. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001030434>.
9. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. *Економічний вісник НГУ*. 2019. №2 (66). С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/66.082>.
10. Рахман М. С., Скрипняк Д. О. Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України. *Modern Economics*. 2021. Вип. 30. С. 170–176. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-27).
11. Сирчин О. А. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2(73). С. 84–93. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.84-93](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.84-93).
12. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>.
13. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>.
14. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>.
15. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. Вип. 63. С. 145–155.
16. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>.
17. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9 (1). P. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>.

References

1. Arefiev, S. (2020). Geneza rozvytku liderstva v upravlinni ekonomichnymy interesamy pidpriemstva [Genesis of leadership development in managing economic interests of an enterprise]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01) [in Ukrainian].
2. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Zabolotna, D. V. (2020). Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehtatsiino-dyversyfikatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic resources for ensuring economic potential in the context of integration and diversification development of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 398-404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> [in Ukrainian].
3. Bazilinska, O. (2023). Stratehichne upravlinnia kredytnym potentsialom bankivskoi ustanovy [Strategic management of the credit potential of a banking institution]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 3 (35), pp. 173–182. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182) [in Ukrainian].
4. Bei, H., Shperchuk, A., Dumanska, A. (2022). Mozhlyvosti zastosuvannia tekhnolohii ai v systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom bankivskoi ustanovy [Possibilities of applying ai technologies in the system of strategic management of banking institution development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53> [in Ukrainian].
5. Viazovyi, S. M. (2023). Fintech v Ukraini: shliakh do innovatsiinoho maibutnoho bezghotivkovykh rozrakhunkiv [Fintech in Ukraine: the way to an innovative future of cashless payments]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36> [in Ukrainian].
6. Karcheva, H. T., Karcheva, I. Ia. (2017). Innovatsiini blokchein-tekhnolohii yak faktor pidvyschennia efektyvnosti finansovoi sfery ta ekonomiky [Innovative blockchain technologies as a factor in improving the efficiency of the financial sector and the economy]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of the National Institute of Physics and Technology*, 4 (81), pp. 39–42 [in Ukrainian].
7. Prokopenko, N. S., Myronchuk, V. M., Shepel, I. V. (2022). Pryntsypy funktsionuvannia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny [Principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 41, pp. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33> [in Ukrainian].
8. Prokhorova, V. V., Bozhanova, O. V., Mushnykova, S. A. (2018). Monetarna polityka yak instrument derzhavnoho rehuliuвання rozvytku pidpriemnytstva [Monetary policy as an instrument of state regulation of entrepreneurship development]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic Bulletin of the National Mining University*, 4, pp. 84-93. Retrieved from https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/4/EV20184_084-093.pdf [in Ukrainian].
9. Prokhorova, V. V., Mushnykova, S. A. (2019). Innovatsiunist systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytku pidpriemstv [Innovation of the management system as a condition for ensuring the security of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic Bulletin of the National Mining University*, 2 (66), pp. 82-91. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/66.082> [in Ukrainian].
10. Rakhman, M. S., Skrypniak, D. O. (2021). Stratehichni napriamy rozvytku bankivskoi diialnosti Ukrainy [Strategic directions for the development of banking

activities in Ukraine]. *Modern Economics*, 30, pp. 170-176. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-27) [in Ukrainian].

11. Syrchyn, O. A. (2020). Skladovi elementy i varianty stratehii banku [Components and options of the bank's strategy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research: collection of scientific works*, vol. 2(73), pp. 84–93. Odesa, Odessa National Economic University. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.84-93](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.84-93) [in Ukrainian].

12. Kharchenko, T. O., Kovtun, A. O. (2019). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v bankivskii systemi [Features of strategic management in the banking system]. *Efektivna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56> [in Ukrainian].

13. Chepelyuk, H. M. (2019). Strategichnyj analiz ta planuvannya rozvytku banku v umovax vzayemodiyi z chynnykamy zovnishnogo seredovyshha [Strategic analysis and planning of the bank's development in the context of interaction with environmental factors]. *Efektivna ekonomika*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54> [in Ukrainian].

14. Cherkasova, M. V. (2021). Teoretychni zasady stratehii ta stratehichnoho upravlinnia ubankivskii sferi [Theoretical foundations of strategy and strategic management in the banking sector]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research: collection of scientific works*, 3-4(78-79), pp. 132–141. Odesa, Odessa National Economic University. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54> [in Ukrainian].

15. Shvaiko M. L., Mykysha, A. D. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Current trends in the development of the banking system of Ukraine.] *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, Issue 63, pp. 145-155 [in Ukrainian].

16. Arefieva, O. V., Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiinistiu biznes-protseсів pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic Management of Innovativeness of Business Processes of an Enterprise in Competitive Markets]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 108-116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116> [in Ukrainian].

17. Kuzior, A., Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), pp. 10-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>.

Надійшла до редакції: 11.09.2024 р.

Рецензовано: 08.10.2024 р.

А. С. Завербний, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0001-7307-536X,

e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua,

Г. І. Пушак, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-2487-8374

e-mail: halyna.i.pushak@lpnu.ua,

Національний університет

«Львівська політехніка», м. Львів

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. В сучасних вітчизняних умовах ефективність управління персоналом у значній мірі впливає на стабільне функціонування підприємства, передусім під час трансформаційних процесів, що зумовлені макроекономічною нестабільністю внаслідок дії воєнного стану та постковідними чинниками негативного впливу. Тенденції на ринку праці, що ґрунтуються на масовій міграції та відтоці кваліфікованих кадрів, сформували для підприємницьких структур нові виклики, для нівелювання яких необхідно розробити та запровадити комплекс адаптивних механізмів. Аудит персоналу набуває статусу ключового інструмента оцінювання та управління кадровими ризиками, від яких безпосередньо залежать результати діяльності суб'єктів господарювання, а саме їх продуктивність та конкурентоспроможність. На сучасному етапі розвитку аудит персоналу сприяє процесам оптимізації відбору, навчання та мотивування працівників, викристалізуючи при цьому ядро у вигляді так званих ключових кадрів. Дослідження аудиторських практик забезпечить удосконалення процесів формування ефективних рішень з метою мінімізування кадрових ризиків. Цілком очевидно, що аудит персоналу є не лише дієвим механізмом удосконалення системи управління ризиками, але й формує необхідне підґрунтя для посилення стійкості та ефективності розвитку підприємств в умовах сьогодення.

Постановка проблеми. Значний рівень динамічності вітчизняної економіки, включаючи активізування євроінтеграційних про-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

цесів, інтернаціоналізації, особливо пандемія, війна із росією та їх наслідки тощо, висунули нові вимоги щодо формування, забезпечення (втримання), розвивання підприємством власного персоналу. Зрозуміло, що саме працівники є найважливішим стратегічним ресурсом будь-якого підприємства, організації. Саме тому в умовах нестійкої економічної ситуації набуває значної актуальності питання ефективного управління людьми, максимального забезпечення їх потреб в безпеці та психологічному комфорті [18]. Протягом останніх років у вітчизняній економіці відбулося (й надалі відбувається) багато змін. Відповідно дана динамічність значно вплинула (й впливає) на економічний стан всіх вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності не залежно від їх сфер виробництва, послуг [13-14; 18]. Зокрема, у 2020 р. через пандемію, введення карантинних обмежень всією країною значна частина трудових ресурсів опинилася в цілком нових умовах роботи: віддалена зайнятість, зміна графіків робочого дня [8; 13; 18] тощо. Лише незначна частка персоналу була готова до цих змін. Мова йде про матеріальне забезпечення (наявність гаджетів, комп'ютерів), програмно-інформаційне забезпечення, теоретичну, практичну моральну готовність тощо. Для організування ефективної дистанційної праці керівникам підприємств доводилося нести затрати на додаткове навчання, перекваліфікацію, слідкувати, щоб рівень якості виконаної роботи не погіршувався [18; 34; 36-37]. Інша справа при введенні воєнного стану в Україні. Й до того нестабільна економічна ситуація ще погіршилася. Багато підприємств були змушені скорочувати масштаби своєї діяльності, частина взагалі припинила своє функціонування. І досить значною проблемою для всіх без винятку функціонуючих підприємств став відтік кадрів, адже мільйони людей мігрували або внутрішньо в інші області, чи взагалі за кордон на значний період часу [18], частина з них, можливо, і безповоротно. На окупованих територіях, на прифронтових територіях, де систематично ворог обстрілює стратегічні об'єкти інфраструктури і навіть житлові райони, досить складно продовжувати підприємницьку діяльність. Проблема полягає у підвищеному рівні небезпеки для життя, здоров'я працівників, порушенні роботи логістичних систем, зростанні виробничої собівартості тощо [2; 14-15; 18].

В умовах війни, повної невизначеності люди перебувають постійно в стані стресу, не знаючи як розгортатимуться події в країні у майбутньому. Невпевненість у стабільності робочих місць, отриманні регулярних доходів призводить і до високої тривожності, що негативно впливає на рівень продуктивності праці [18]. Саме тому

процес контролювання, аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємств є актуальним для вивчення, дослідження та розвивання з метою вирішення сучасних економічних, соціальних проблем в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика теоретичних, прикладних основ проведення аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства знаходить своє відображення у наукових працях таких вчених як І. Андрейцева [1], Л. Бившева [2, с. 18-25], Т. Білорус [3, с. 335-345], О. Гик [20], Є. Гончаров [7], Ю. Дуднева [8, с. 183-190], С. Жуков [10, с. 180-185], А. Жуковська [11, с. 22-27], А. Завербний [13;17, с. 63-68], О. Кондратенко [2, с. 18-25], П. Кушка [13], О. Лебединська [22], Р. Мишишин [13], І. Мігус [19, с. 31-138], А. Моховіков [2, с. 18-25], Г. Назарова [22], О. Ольховікова [20], О. Петрик [26], О. Селезнєва [20], А. Серіков [31, с. 180-185], М. Симочко [30, с. 277-281], Ю. Синиціна [32], Л. Сотнікова [8, с. 183-190], С. Фірсова [3, с. 335-345], О. Шапаренко [2, с. 18-25], Г. Шпортько [32] та інших. Також дослідження аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства відображені у працях таких фахівців як О. Білінська [36], М. Бортнікова [4, с. 1-9], О. Бриндзя [5], І. Варіс [15, с. 94-98], В. Вітлінський [6], Г. Великоіваненко [6], Є. Гончаров [7], Ю. Дуднева [8, с. 183-190], І. Єпіфанова [9, с. 12-15], В. Жуковська [12, с. 112-118], А. Завербний [17, с. 63-68; 27], Г. Захарчин [14, с. 61-65], Н. Захарчин [14, с. 61-65], А. Каленюк [37, с. 89-96], О. Коваленко [16, с. 112-119], А. Козинець [39, с. 44-50], М. Копитко [17, с. 63-68], В. Кравченко [23, с. 174-183], О. Кравчук [15, с. 94-98], Ю. Малиновська [4, с. 1-9], Х. Махмудов [18], С. Мішина [21, с. 87-92], О. Мішин [21, с. 87-92], В. Никифорова [23, с. 174-183], В. Панкова [9, с. 12-15], І. Панченко [24, с. 83-89], Я. Пушак [27], Г. Рекун [28, с. 89-93], В. Родченко [28, с. 89-93], К. Рудика [33, с. 179-185], І. Рябоконь [15, с. 94-98], Г. Савіна [29], Н. Серафим [12, с. 112-118], Г. Середа [24, с. 83-89], І. Смирнова [33, с. 179-185], І. Совершенна [34, с. 31-41], Л. Сотнікова [8, с. 183-190], С. Співак [35, с. 159-162], О. Темченко [36], Л. Ткачук [9, с. 12-15], Н. Стасюк [4, с. 1-9], В. Чухліб [18], О. Панченко [25, с. 155-164], Т. Хлебнікова [36], Л. Черчик [37, с. 89-96], Г. Юрченко [38, с. 36-41], С. Ягодзінський [39, с. 44-50] та багатьох інших.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та прикладних основ проведення аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах війни Україна зіткнулася із жорстокими умовами (зокрема із катастрофічною нестачею працівників). Тому економіка країни була змушена швидко адаптуватися до цих важких умов, з якими до цього ніколи не стикалася. Високий рівень невизначеності, систематичні загрози підвищили ризиковість підприємництва, більше того, зруйнували усталений режим функціонування абсолютно всіх сфер життєдіяльності нашого суспільства [2; 4; 14-15]. Вітчизняний бізнес опинився у надскладній ситуації. Це вимагало від власників, топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки приймати оперативні рішення у надзвичайно критичних умовах, імпровізації, застосування надмірних зусиль задля підтримання своєї діяльності, збереження власних колективів тощо [2; 14-15]. Кардинальне змінення умов для подальшого функціонування (частина підприємств просто цілковито згорнули свій бізнес, частина була фізично знищена росіянами) спонукала до переорієнтації зі стратегії гармонійного розвитку до негайного вирішення поточних проблем, запобіганню загроз тощо [14-15]. Перед топ-менеджментом постало завдання генерування цілком нових адаптивних систем, передусім зорієнтованих на захист та пошук адекватних механізмів управління власним персоналом [14] і аудит персоналу виступає ключовим елементом для знаходження альтернативних вирішень проблем, що склалися, передусім через війну.

Отже, потрібно визначити, що ж саме представляє собою поняття аудит персоналу. Так, вчені, практики під цим поняттям в загальному розуміють «процес збирання фактів щодо достовірності, своєчасності, чіткості, точності в кількісному / якісному відображенні фактів господарської діяльності суб'єкту підприємництва, його персоналу; узагальнення цих фактів, представлення їх у звітності» [20; 26]. Параметри «достовірність», «своєчасність», «точність», «правильність узагальнення інформації» щодо господарських подій, діяльності його персоналу має чітко відповідати встановленим попередньо критеріям [20; 26].

Враховуючи огляд літератури за досліджуваною проблематикою [1; 3; 10-11; 14; 16; 18; 20; 22; 25; 26; 30; 31; 34; 37; 39], аудит персоналу виступає перевіркою стану внутрішнього контролю працівників, відповідності їх обліку, системи мотивування, організування чинному законодавству, надання консультаційних, інших послуг тощо.

Вказане визначення враховує еволюцію розвитку сутності аудиту персоналу, не обмежуючись лишень констатацією достовірності отриманої при перевірці інформації, вказуючи на його роль, дозволяє визначити дійсний стан забезпечення необхідними (кваліфікація, навички, досвід, компетентності тощо) працівниками підприємства. В ньому, зокрема, відзначено можливість надавати рекомендації щодо покращення кадрового забезпечення, розроблення кадрової стратегії. Визначення також підкреслює незалежність аудиту персоналу і, головне, відображає консалтингову сторону аудиту персоналу [20; 26], що є важливим для управління кадровими ризиками. Визначенню сутності ризику, його ідентифікації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства може сприяти детальне вивчення класифікацій ризиків. В економічній літературі існує багато різних підходів до класифікації підприємницьких ризиків, серед яких ключову роль займають кадрові ризики [3; 34, с. 159-162].

Вчені розмежували кадрові ризики за їх кількісними параметрами, якісними параметрами та ризиками «нелояльності» персоналу [8, с. 183-190]. Кількісні кадрові ризики виявляються через загрози фінансових втрат, пов'язаних із наявністю недостатньої кількості працівників, а якісні ризики зумовлені недостатньою кваліфікацією, низьким рівнем відповідальності працівників [8, с. 183-190]. Своєю чергою ризики нелояльності виникають через зловживання довірою між працедавцем і працівниками, що може виявлятися у порушенні конфіденційності, корупції, інших формах [8, с. 183-190].

Вченими В. Жуковською та Н. Серафим було типологізовано кадрові ризики. Ризики є пов'язаними із:

- процесами підбирання персоналу;
- процесами вимушеного донавчання, перекваліфікації персоналу;
- неефективним мотивуванням (заохоченням) персоналу;
- інформаційною безпекою;
- процесами захисту комерційної таємниці;
- наявністю серед працівників «груп ризику»;
- звільненням працівників тощо [3, с. 1-9; 8, с. 183-190; 12, с. 112-118].

Доцільно доповнити вказану типологізацію наступними причинами ризиковості кадрів в організації, які додалися через вторгнення росії:

- плинністю кадрів;

– рівнем безпеки місць праці.

Для функціонування, розвитку підприємств доцільним є виділення наступних етапів управління кадровими ризиками [0]: ідентифікація, аналізування ризиків; аналізування альтернативних методів управління ризиками; обрання методів управління ризиками; реалізування обраного методу управління; моніторинг результатів, удосконалення системи управління ризиком [5].

У своїх дослідженнях Ю. Дуднєва та Л. Сотнікова зазначили, що кадрові ризики (ризики персоналу) – це «ймовірність виникнення можливостей, загроз для функціонування підприємства через діяльність / бездіяльність персоналу, що зумовлюється сукупністю чинників внутрішнього, зовнішнього характеру» [8, с. 183-190]. Значна кількість фахівців наголосили на важливості функціонування системи внутрішнього аудиту персоналу (як надійного способу контролювання). Аудит (як форма контролювання) є одним із важливих елементів функції управління – контролю. Завдяки аудиту персоналу оцінюється рівень виконання поставлених завдань стосовно забезпечення працівниками підприємств [20; 26]. Одним із напрямків вдосконалення організування системи внутрішнього контролювання (аудиту) персоналу має бути перегляд організаційно-методичних аспектів діяльності аудиторів, комісій, які мали б всі ознаки внутрішнього аудиту та виконували б його завдання.

Для цього необхідно вирішувати наступні питання [1; 11; 20; 26]:

- забезпечення незалежності членів ревізійної (аудиторської) комісії від виконавчого органу для гарантування об'єктивності інформації щодо результатів оцінювання діяльності всіх рівнів управління, захисту законних інтересів всієї організації;

- встановлення необхідного рівня вимог щодо професіоналізму суб'єктів здійснення аудиту персоналу;

- розроблення методики проведення аудиторських перевірок персоналу, відповідної структури, технології аудиторського процесу, використовуючи міжнародний досвід, адаптуючи його до вітчизняних умов і реалій, застосовуючи норми, правила у сфері внутрішнього аудиту персоналу тощо.

Введення системи внутрішнього аудиту персоналу вітчизняних підприємств сьогодні ще недооцінюється через недостатній обсяг теоретико-прикладного обґрунтування функцій, місця, значення внутрішнього аудиту персоналу у підприємстві.

Формуючи систему аудиту персоналу для запобігання кадрових (і не лише їх) ризиків вітчизняному бізнесу слід враховувати досвід країн з розвинутою економікою, адаптуючи його до українських реалій. Адже аналізування іноземного досвіду засвідчує значні можливості, великий потенціал внутрішнього аудиту персоналу для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємництва.

Звертаючи увагу на потребу формування системи управління ризиками підприємства (в т.ч. й кадровими), зокрема за рахунок аудиту персоналу, враховуючи реферативне аналізування численних визначень поняття ризику, ризиковості, доцільно виокремити основні ознаки, що є характерними для ситуації ризику (ризиковості) [3; 34, с. 159-162]:

- наявність невизначеності;
- наявність альтернативних рішень;
- можливість визначити ймовірність очікуваних результатів;
- ймовірність втрат;
- ймовірність отримання додаткового прибутку.

Удосконалення вітчизняних систем управління персоналом характеризується передусім інтересом керівництва до вивчення та застосування сучасних ефективних процедур аудиту персоналу, зокрема його оцінювання, атестування [32, с. 12-13] тощо. За об'єктами аудиту персоналу доцільно виокремити такі ознаки як складність, ефективність, якість, ставлення до них, ціледосягнення, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок до загальних підсумків, наявність у працівників особистих якостей; за критеріями оцінювання: оптимальний, середній, низький результати; за охопленням: усі працівники, працівники певного структурного підрозділу, претенденти на вакантну посаду тощо [32, с. 12-14].

Залежно від сутності, встановлених завдань аудит персоналу (кадровий аудит) може передбачати загальне оцінювання системи управління персоналом, концентруватися на діагностуванні кадрових процесів, процедур. За умов глобалізації, соціально-орієнтованої економіки ускладнюються, диверсифікуються процеси управління персоналом. Це обумовлює необхідність конкретизації класифікації напрямків аудиту персоналу.

Систематизуючи наукові дослідження, доцільно класифікувати напрями аудиту персоналу в залежності його змісту [1; 3; 10-12; 25-26; 29]:

- функціональний аудит персоналу, що передбачає аналізування кадрових технологій підприємства (планування, маркетингу

персоналу, відбору, прийому, найму, адаптації, розвитку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу, охорони, умов праці, безпеки праці, системи стимулювання, процесів мотивації співробітників, оцінки трудової діяльності, атестації тощо) і включає оцінювання управлінської компетентності керівництва, професійних компетенцій фахівців служби управління персоналом;

– аудит кадрового потенціалу (оцінювання фактичного, можливого рівня розвитку компетентностей персоналу, ефективності групової взаємодії працівників, їх синергетичний результат тощо).

Формування механізму аудиту персоналу має базуватися на наступних ключових складових [32, с. 14-16]: принципах (алгоритмічності, адаптивності, систематичності, комплексності, інноваційності, пріоритетності тощо), функціях (планування, організування, контролювання, оцінювання, інформування), структурі (об'єкт аудиту, оцінювання особистих якостей, оцінювання діяльності, оцінювання результативності діяльності тощо), інструментах (критерії оцінювання (аудиту), індикатори аудиту, параметри тощо).

Дослідження специфіки економічної категорії кадрового ризику, специфіки прийняття рішень у ризикових ситуаціях дозволить системі менеджменту визначити шляхи його перетворення в активний важіль управління економічним розвитком підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасні системи управління ризиками розглядають персонал як критичний ресурс всього функціонування будь-якого підприємництва. Саме тому аудит персоналу є покликанням для ефективного управління кадровими ризиками, які займають центральне місце в структурі всіх організаційних ризиків. І від рівня аудиту персоналу буде залежати безпека підприємств і організацій. Саме тому ефективний аудит персоналу виступатиме важливим елементом в системі управління підприємницькими, зокрема, кадровими ризиками, особливо в умовах обмеженості працівників, з якими стикнулася економіка України. Ряд актуальних на сьогодні питань щодо процесів аудиторської діяльності в цілому та стосовно персоналу, зокрема, потребують подальшого вивчення, дослідження, розроблення та удосконалення.

Література

1. Андрейцева І. А. Аудит персоналу: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2018. 169 с.
2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умо-

вах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1(71). С. 18-25. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-18-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25).

3. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1 (28). С. 335-345.

4. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001>.

5. Бриндзя О. З. Врахування економічного ризику в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694>.

6. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.

7. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. Вип. 628. С. 60-63.

8. Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. Удосконалення управління кадровими ризиками організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 183-190.

9. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-15. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2>.

10. Жуков С. А. Людський капітал як важливий фактор управління стратегічним розвитком промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 180-185.

11. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода*. 2009. № 12. С. 22-27.

12. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка*. 2009. № 4 (48). С. 112-118.

13. Завербний А., Кушка П., Мишишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46>.

14. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-11>.

15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-35>.

16. Коваленко О. Кадровий аудит як інструмент ризикоорієнтованого управління. *Науковий вісник економіки*. 2022. Вип. 25 (2). С. 112-119.

17. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9>.

18. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.

19. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131-138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.
20. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики / пер. з англ. Селезняова О. В., Ольховікова О. Л., Гик О. В. Київ: ТОВ ІАМЦ АУ «СТА-ТУС». 2004. 1028 с.
21. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. 53. С. 87-92.
22. Назарова Г. В., Лебединська О. С. Аудит персоналу на підприємстві: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 164 с.
23. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2018. № 3 (67). С. 174-183.
24. Панченко І. В., Середя Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.8>.
25. Панченко О. Роль кадрового аудиту в ризикоорієнтованому управлінні підприємством. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4 (76). С. 155-164. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-155-164>.
26. Петрик О. А. Аудит: методологія і організація: моногр. Київ: КНЕУ, 2003. 260 с.
27. Пушак Я. Я., Завербний А. С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 130-136. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136>.
28. Родченко В. Б., Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89-93.
29. Савіна Г. Г. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: монографія. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
30. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1 (49). Т. 2. С. 277-281.
31. Серіков А. В. Людський капітал особистості: оцінка й управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3(41). С. 180-185.
32. Синиціна Ю.П., Шпортко Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
33. Smyrnova I. I., Rudyka K. Iu. Improving the personnel management system of an industrial enterprise. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 4(58). С. 179-185. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-179-185](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-179-185).
34. Совершення І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1 (21). С. 31-41.
35. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 159-162. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-25](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25).

36. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.

37. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 89-96. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11>.

38. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2023. Вип. 29. С. 36-41. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41).

39. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

References

1. Andreitseva, I. A. (2018). Audit personalu [Audit of personnel]. Kamianets-Podilskyi. 169 p. [in Ukrainian].

2. Byvsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Mokhovikov, A. H., Shaparenko, O. A. (2023). Shliakhy formuvannya efektyvnoi systemy upravlinnia personalom orhanizatsii v umovakh suchasnoho etapu rozvytku menedzhmentu v Ukraini [Ways of forming an effective system of personnel management of an organization in the conditions of the modern stage of management development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (71), pp. 18-25. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-18-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25) [in Ukrainian].

3. Bilorus, T., Firsova, S. (2014). Kadrovyi audit: problemy i perspektyvy vykorystannia [Personnel audit: problems and prospects of use]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics*, 1 (28), pp. 335-345 [in Ukrainian].

4. Bortnikova, M. H., Stasiuk, N. R., Malynovska, Yu. B. (2024). Metodyka upravlinnia kadrovymy ryzykamy pidpriemstva [Methodology of managing personnel risks of the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 1 (11). pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001> [in Ukrainian].

5. Bryndzia, O. Z. (2014). Vrakhuvannya ekonomichnoho ryzyku v upravlinni pidpriemstvom [Consideration of economic risk in enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694> [in Ukrainian].

6. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. (2004). Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in economics and entrepreneurship]. Kyiv, KNEU. 480 p. [in Ukrainian].

7. Honcharov, Ye. (2008). Kadrovi ryzyky ta riven osvity: innovatsiini napriamky v umovakh hlobalizatsii [Personnel risks and the level of education: innovative directions in the context of globalization]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Problems of economics and management*, 628, pp. 60-63 [in Ukrainian].

8. Dudnieva, Yu. E., Sotnikova, L. V. (2017). Udoshkonalennia upravlinnia kadrovymy ryzykamy orhanizatsii [Improving the management of personnel risks of the organization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho*

hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture, 185, pp. 183-190 [in Ukrainian].

9. Iepifanova, I. Іu., Pankova, V. D., Tkachuk, L. M. (2021). Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia personalom [Strategic risk management in the personnel management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 6, pp. 12-15. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2> [in Ukrainian].

10. Zhukov, S. A. (2018). Liudskyi kapital yak vazhlyvyi faktor upravlinnia stratehichnym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Human capital as an important factor in managing the strategic development of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(53), pp. 180-185 [in Ukrainian].

11. Zhukovska, A. (2009). Kadrovyi audyt yak instrument kompleksnoi otsinky efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu [Personnel audit as a tool for comprehensive assessment of the effectiveness of personnel management]. *Nauka moloda*, 12, pp. 22-27 [in Ukrainian].

12. Zhukovska, V., Serafym, N. (2009). Teoretychni aspekty doslidzhennia kadrovych ryzykiv na pidpriemstvi [Theoretical aspects of the study of personnel risks at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Sektsiia ekonomika – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management. Economics Section*, 4 (48), pp. 112-118 [in Ukrainian].

13. Zaverbnyi, A., Kushka, P., Myshchyslyn, R. (2023). Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh yevrointehruvannia: teoretyko-prykladnyi aspekt [Features of the formation of personnel performance evaluation systems as an element of enterprise competitiveness in the context of European integration: theoretical and applied aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46> [in Ukrainian].

14. Zakharchyn, H. M., Zakharchyn, N. R. (2022). Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokykh ryzykiv [The main aspects of personnel management in conditions of high risks]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 69, pp. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11> [in Ukrainian].

15. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Riabokon, I. O. (2022). Sotsialni ryzyky rynku pratsi pid chas viiny v Ukraini [Social risks of the labor market during the war in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 68, pp. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-35> [in Ukrainian].

16. Kovalenko, O. (2022). Kadrovyi audyt yak instrument ryzykooorientovanoho upravlinnia [Personnel audit as an instrument of risk-oriented management]. *Naukovyi visnyk ekonomiky – Scientific Bulletin of Economics*, 25(2), pp. 112-119 [in Ukrainian].

17. Kopytko, M. I., Zaverbnyi, A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the personnel management system on its level]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 4 (80), pp. 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9> [in Ukrainian].

18. Makhmudov, Kh., Chukhlib, V. (2023). Otsinka systemy upravlinnia personalom u pidpriemstvi v umovakh nestiikoi ekonomichnoi sytuatsii v kraini [Evaluation of the personnel management system in an enterprise in the conditions of an

unstable economic situation in the country]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83> [in Ukrainian].

19. Mihus, I. (2023). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv na osnovi tsyfrovyykh kompetentsii [Strategic management of human resources of enterprises based on digital competencies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of «KROK» University*, 2(70), pp. 131-138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138> [in Ukrainian].

20. Seleznova, O. V., Olkhovikova, O. L., Hyk, O. V. (2004). Mizhnarodni standarty audytu, nadannia vpevnenosti ta etyky [International Standards on Auditing, Assurance and Ethics]. Trans. from English. Kyiv, Status. 1028 p. [in Ukrainian].

21. Mishyna, S. V., Mishyn, O. Iu. (2016). Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriemstva [Classification of personnel risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of transport and industry economics*, 53, pp. 87-92 [in Ukrainian].

22. Nazarova, H. V., Lebedynska, O. S. (2015). Audyt personalu na pidpriemstvi [Audit of personnel at the enterprise]. Kharkiv, KhNEU im. S. Kuznetsia. 164 p. [in Ukrainian].

23. Nykyforenko, V. H., Kravchenko, V. O. (2018). Vzaiemozviazok nadiinosti personalu ta kadrovoi bezpeky v systemi upravlinnia orhanizatsiiei [Interrelation of personnel reliability and personnel security in the system of organization management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Socio-Economic Research Bulletin*, 3 (67), pp. 174-183 [in Ukrainian].

24. Panchenko, I. V., Sereda, H. V. (2020). Transformatsiia stratehichnykh imperatyviv upravlinnia personalom v umovakh pandemii SOVID-19 [Transformation of strategic imperatives of human resources management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 4 (40), pp. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.8> [in Ukrainian].

25. Panchenko, O. (2024). Rol kadrovoho audytu v ryzykooorientovanomu upravlinni pidpriemstvom [The role of personnel audit in risk-oriented management of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of «KROK» University*, 4 (76), pp. 155-164. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-155-164> [in Ukrainian].

26. Petryk, O. A. (2003). Audyt: metodolohiia i orhanizatsiia [Audit: methodology and organization]. Kyiv, KNEU. 260 p. [in Ukrainian].

27. Pushak, Ya. Ya., Zaverbnyi, A. S. (2020). Korporativna reputatsiia yak kliuchovyi vektor pidvyshchennia rivnia ekonomichnoi bezpeky [Corporate reputation as a key vector for increasing the level of economic security]. *Sotsialno-pravovi studii – Social & Legal Studios*, 2 (8), pp. 130-136. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136> [in Ukrainian].

28. Rodchenko, V. B., Rekun, H. P. (2013). Transformatsiia ryzykiv upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Transformation of personnel management risks in the system of economic security of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Odesa National University Herald. Series: Economics*, Vol. 18, Issue 4/3, pp. 89-93 [in Ukrainian].

29. Savina, H. H. (2019). Upravlinnia personalom v umovakh znannievoi ekonomiky [Personnel management in the knowledge economy]. Kherson, FOP Vyshemyrskyi V. S. 129 p. [in Ukrainian].

30. Symochko, M. I. (2017). Audyt personalu yak element upravlinnia diialnistiu torhovelnykh pidpriemstv [Audit of personnel as an element of management of trade

enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii "Ekonomika" – Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*, Issue 1 (49), Vol. 1, pp. 277-281 [in Ukrainian].

31. Sierikov, A. V. (2015). Liudskiy kapital osobystosti: otsinka y upravlinnia [Human capital of the individual: assessment and management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas* 3(41), pp. 180-185 [in Ukrainian].

32. Synytsina, Yu. P., Shportko, H. Iu. (2022). Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom [Research of elements of the modern system of personnel management]. Dnipro, Polihraftsentr «Format». 116 p. [in Ukrainian].

33. Smyrnova, I. I., Rudyka, K. Iu. (2019). Improving the personnel management system of an industrial enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4(58), pp. 179-185. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-179-185](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-179-185).

34. Sovershenna, I. O. (2013). Kadrovyi audyt yak instrument pidvyshchennia rezultatyvnosti menedzhmentu i rozvytku orhanizatsii [Personnel audit as a tool for improving the effectiveness of management and development of the organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and management of enterprises in the machine-building industry: problems of theory and practice*, 1 (21), pp. 31-41 [in Ukrainian].

35. Spivak, S. M. (2020). Otsinka ta upravlinnia ryzykamy yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Assessment and management of risks as a tool for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4, Vol. 3, pp. 159-162. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-25](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25) [in Ukrainian].

36. Khliebnikova, T. M., Temchenko, O. V., Bilinska, O. P. (2023). Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii [Efficiency of the personnel management system in the conditions of military actions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> [in Ukrainian].

37. Cherchyk, L., Kaleniuk, A. (2022). Vnutrishnia atestatsiia v systemi upravlinnia rozvytkom personalu zakladiv okhorony zdorovia [Internal certification in the system of personnel development management in healthcare institutions]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 3, pp. 89-96. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11> [in Ukrainian].

38. Iurchenko, H. M. (2023). Metod 9-grid box v upravlinni personalom na sotsialnykh pidpriemstvakh [The 9-grid box method in personnel management at social enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» – Scientific Proceedings of Ostroh Academy National University*, 29, pp. 36-41. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41) [in Ukrainian].

39. Yahodzinmskyi, S. M., Kozynets, A. O. (2023). Stratehiia udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategy for improving the system of personnel management of the enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 36, pp. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 11.09.2024 р.

Рецензовано: 02.10.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61>

УДК 005.21:658:339

О. М. Гуцалюк, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net,

Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,

Ю. А. Богутенко, здобувач
третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0006-2016-4311

e-mail: yuriy.bogutenko@pioneer.com

С. А. Коловоротний, здобувач
третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0004-0260-6273

e-mail: kolovorotny80@gmail.com

Ю. Й. Кузьм'як, здобувач
третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

ORCID 0009-0007-1334-4805

e-mail: ykouzmiak@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний техніч-
ний університет», м. Дніпро

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА, КОНКУРЕНЦІЇ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. У сучасному бізнес-середовищі стратегічне планування є ключовим елементом успіху будь-якої організації. Однак у контексті мінливого економічного середовища, постійної конкуренції та впливу поведінкових аспектів економіки, розробка ефективних стратегій для організаційно-комунікаційних систем підприємств набуває особливої важливості. Це визначається необхідністю адаптації до швидких змін, задоволення потреб споживачів та створення стійких конкурентних переваг.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Підприємства стикаються з численними викликами в умовах глобалізації, цифровізації та змінюваних технологій, що вимагають від них не лише постійної оптимізації комунікаційних каналів, але й врахування поведінкових факторів, які впливають на рішення споживачів. Це включає вивчення психографічних характеристик споживачів, їх мотивації та емоційних реакцій, що допомагають визначити ефективні стратегії взаємодії та залучення.

У цьому контексті організаційно-комунікаційні системи підприємств повинні бути спрямовані на досягнення високої ефективності у взаємодії з кінцевими споживачами. Вони повинні бути гнучкими і здатними реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати зворотній зв'язок, моніторити поведінку клієнтів і впливати на їхні переваги через інноваційні маркетингові стратегії.

Зважаючи на це, стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем є важливим інструментом для підприємств, яке дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати нові можливості для росту та розвитку в умовах високої конкуренції та мінливості ринку.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої динамічними змінами ринкового середовища, загостренням конкуренції та еволюцією споживчої поведінки. Глобалізаційні процеси, цифровізація, вплив соціальних мереж та поведінкові аспекти економіки змінюють традиційні підходи до управління підприємствами, що вимагає вдосконалення їх організаційно-комунікаційних систем (ОКС).

Однією з важливих проблем є недостатня адаптивність комунікаційних стратегій підприємств до швидких змін у споживчих очікуваннях, що посилюється впливом інформаційних технологій і цифрових платформ. Також зростає значення поведінкової економіки, яка досліджує ірраціональні аспекти ухвалення рішень споживачами, що ускладнює прогнозування їхніх реакцій та ефективну побудову комунікаційної взаємодії.

Наразі підприємства часто використовують застарілі або неефективні стратегії комунікації, що призводить до втрати конкурентних переваг, зниження лояльності споживачів та збільшення витрат на маркетингові комунікації. Тому постає потреба в розробці стратегічного підходу до розвитку ОКС підприємств, що дозволить забезпечити гнучкість, персоналізацію комунікацій та максимальну ефективність взаємодії зі споживачами.

Вирішення даної проблеми потребує:

1. Визначення пріоритетних тенденцій розвитку ОКС в умовах мінливого середовища.

2. Врахування поведінкових аспектів економіки при побудові стратегій комунікації.

3. Формування методології стратегування розвитку ОКС, яка забезпечить стійкість і адаптивність підприємств до змін ринку та поведінки споживачів.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності формування дієвих підходів до стратегічного управління організаційно-комунікаційними системами підприємств, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та ефективність комунікації зі споживачами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питаннями управління комунікаційними процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, А. Войчак, Н. Григор'єва, Дж. Л. Лейхіфф, Б. З. Мільнер, М. Плотніков, Т. Примака, Г. Почепцов, В. Різун, В. Рева, Г. Стейнер, О. Фисун та деякі інші.

Проте варто відмітити, що зазначені автори досліджують переважно теоретичні питання комунікацій, не розглядаючи проблеми організації комунікаційних процесів на підприємствах. Проблемність ситуації полягає ще й у тому, що недостатньо розглянуто організаційно-методичні основи комунікацій стосовно до українських підприємств в умовах розвитку цифрових технологій.

Метою статті є визначення напрямів стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, зростаючою конкуренцією та швидкими змінами у поведінці споживачів. Вплив цифрових технологій, соціальних мереж і поведінкової економіки змінює традиційні підходи до комунікацій підприємств із клієнтами. У таких умовах стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем (ОКС) стає ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг та стійкості бізнесу.

Організаційно-комунікаційні системи підприємств є комплексом процесів, інструментів та технологій, що забезпечують ефективну взаємодію підприємства зі споживачами, партнерами та

іншими стейкхолдерами. Їхня роль значно зростає в умовах нестабільного ринкового середовища, що обумовлює необхідність стратегічного підходу до їх розвитку.

Основою стратегування є аналіз головних тенденцій та факторів впливу:

- зміни в поведінці споживачів (зростання вимог до персоналізації, швидкості та зручності комунікацій);

- конкурентний тиск (впровадження нових бізнес-моделей, технологічні інновації);

- цифровізація та розвиток інформаційних технологій (соціальні мережі, big data, штучний інтелект);

- фактори поведінкової економіки (емоційна складова ухвалення рішень, когнітивні упередження).

Сучасні підходи до розвитку ОКС базуються на принципах гнучкості, адаптивності та персоналізації.

Основні стратегії включають:

- омніканальну комунікацію – інтеграцію всіх каналів взаємодії для створення єдиного споживчого досвіду;

- персоналізацію комунікацій – використання AI та аналізу даних для індивідуального підходу до клієнтів;

- стратегію гнучкої адаптації – швидке реагування на зміни ринку та споживчих очікувань;

- впровадження поведінкових стратегій – використання інструментів поведінкової економіки для стимулювання купівельних рішень.

Розвиток організаційно-комунікаційних систем має базуватися на таких моделях:

- модель цифрової трансформації ОКС, що включає автоматизацію процесів, використання чат-ботів, CRM-систем;

- модель поведінкової комунікації, яка орієнтується на емоційні та когнітивні особливості споживачів;

- модель інтегрованих маркетингових комунікацій, що забезпечує синергію всіх комунікаційних інструментів.

Для підвищення ефективності комунікацій підприємствам рекомендується:

- впроваджувати сучасні цифрові технології для аналізу та автоматизації взаємодії зі споживачами;

- використовувати поведінкові методи (соціальне доказ, ефект дефіциту, якорування цін);

- розвивати стратегії лояльності та емоційного зв'язку зі споживачами;

проводити постійний моніторинг змін у поведінці споживачів та адаптувати комунікаційні стратегії.

В умовах мінливого ринкового середовища, посиленої конкуренції та впливу поведінкової економіки підприємства стикаються з необхідністю ефективної взаємодії зі споживачами. CRM (Customer Relationship Management) система виступає дієвим інструментом у стратегуванні розвитку організаційно-комунікаційних систем (ОКС), забезпечуючи підприємствам можливість управління клієнтськими даними, персоналізації комунікацій та автоматизації процесів.

1. Функції CRM-системи у стратегуванні ОКС підприємств.

CRM-системи забезпечують такі основні функції:

збір та аналіз даних про споживачів – формування єдиної бази клієнтів, зберігання історії комунікацій, аналіз поведінки та уподобань клієнтів;

автоматизація комунікацій – використання чат-ботів, розсилок та тригерних повідомлень для підвищення рівня взаємодії з клієнтами;

персоналізація взаємодії – розробка індивідуальних пропозицій, прогнозування потреб споживачів за допомогою штучного інтелекту;

сегментація клієнтів – поділ споживачів на групи за поведінковими та демографічними характеристиками для розробки ефективних маркетингових стратегій;

оцінка ефективності комунікацій – моніторинг результатів рекламних кампаній, обслуговування клієнтів та рівня їхньої лояльності.

2. Вплив CRM-системи на розвиток комунікацій підприємства.

CRM-система дозволяє:

підвищити якість обслуговування завдяки швидкому доступу до інформації про клієнтів та їхні запити;

забезпечити омніканальну комунікацію через інтеграцію різних каналів (email, соцмережі, телефонія, месенджери);

оптимізувати маркетингові стратегії шляхом аналізу клієнтських уподобань та прогнозування поведінки;

підвищити рівень лояльності споживачів завдяки ефективному управлінню програмами лояльності та персональними пропозиціями.

3. CRM та поведінкова економіка.

Використання CRM-системи у контексті поведінкової економіки дозволяє:

застосовувати принцип соціального доказу – відображати відгуки та оцінки інших користувачів;

використовувати ефект дефіциту – генерувати повідомлення про обмежені пропозиції та обмежений запас товарів;

застосовувати техніку якорювання цін – пропонувати пакети з різними рівнями цін та бонусами;

аналізувати емоційний стан клієнтів – використання AI для розпізнавання настрою клієнта під час спілкування.

4. Впровадження CRM у стратегування розвитку ОКС.

Для ефективного впровадження CRM-системи підприємствам слід:

визначити ключові бізнес-процеси, які потребують автоматизації;

обрати CRM-систему, що відповідає масштабам і потребам компанії (наприклад, HubSpot, Salesforce, Bitrix24, Zoho CRM);

інтегрувати CRM із наявними цифровими інструментами (ERP, чат-боти, соціальні мережі, e-commerce платформи);

проводити навчання персоналу для ефективного використання CRM-системи;

регулярно аналізувати дані з CRM для коригування стратегій комунікацій.

CRM-система є невід'ємним елементом стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств у сучасних умовах. Вона сприяє автоматизації процесів, персоналізації взаємодії, підвищенню ефективності комунікацій та забезпечує конкурентні переваги завдяки використанню поведінкових підходів до управління клієнтськими відносинами.

Також важливо розглянути фактори переходу підприємств до цифровізації виробництва і комунікацій, які можна поділити на кілька основних груп:

1. Технологічні фактори:

1.1. Розвиток штучного інтелекту (AI), машинного навчання та автоматизації.

1.2. Інтернет речей (IoT) для контролю та управління виробничими процесами.

1.3. Використання великих даних (Big Data) для аналітики та прогнозування ринку.

1.4. Хмарні технології для зберігання та обробки інформації.

1.5. Розвиток блокчейн-технологій для підвищення прозорості та безпеки транзакцій.

2. Економічні фактори:

2.1. Оптимізація витрат завдяки автоматизації та цифровим технологіям.

2.2. Збільшення продуктивності за рахунок цифрових рішень.

2.3. Підвищення швидкості прийняття рішень через аналіз даних у реальному часі.

2.4. Необхідність зниження впливу людського фактору на виробничі процеси.

3. Соціальні та поведінкові фактори:

3.1. Зміна споживчих очікувань (попит на швидке та персоналізоване обслуговування).

3.2. Зростання популярності електронної комерції та цифрових послуг.

3.3. Підвищення значущості соціальних мереж як комунікаційного каналу.

3.4. Орієнтація на дистанційні форми співпраці та роботи (віддалений офіс, онлайн-навчання).

4. Конкурентні фактори:

4.1. Тиск з боку цифрових компаній та стартапів, які використовують інноваційні технології.

4.2. Зростання кількості технологічних рішень, що змушує підприємства адаптуватися до змін.

4.3. Необхідність швидкої адаптації до ринкових змін для збереження конкурентоспроможності.

5. Регуляторні та правові фактори:

5.1. Вимоги щодо захисту персональних даних (GDPR, українські стандарти кібербезпеки).

5.2. Державні ініціативи щодо стимулювання цифровізації економіки.

5.3. Вимоги до електронного документообігу та автоматизації звітності.

Розглянуті фактори змушують підприємства активно впроваджувати цифрові технології у виробничі та комунікаційні процеси, що сприяє їхній конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку (див. таблицю).

Розвиток організаційно-комунікаційних систем підприємств в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки є критично важливим для їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Стратегічний підхід, що базується на цифровізації,

персоналізації та поведінкових аспектах економіки, дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами та забезпечувати сталий розвиток. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності своїх комунікаційних стратегій та досягнення довгострокового успіху на ринку.

Таблиця

Фактори переходу підприємств до цифровізації виробництва і комунікацій

Фактор	Опис (вимірні параметри)	Приклад
Інтенсифікація комунікацій	Збільшення: – кількості суб'єктів комунікацій; – кількості відправлених і отриманих повідомлень; – частота взаємодії з одним суб'єктом	Підприємства онлайн, що надають електронні послуги: навчання, торгівлі, бронювання тощо
Автоматизація взаємодій у режимі реального часу	Комунікації замінюються різними веб-сервісами, переносяться на цифрові платформи, використовуються алгоритми автоматичного запиту і відповіді, чат-боти	Цифрові платформи, соціальні мережі та медіа, месенджери
Обробка інформаційних ресурсів в онлайн-режимі	Онлайн-обробка даних в рішенні зростаючої кількості завдань	Застосування технологій: веб-аналітика, Big Data, машинне навчання

Джерело: узагальнено авторами на основі [6].

Висновки. Розвиток організаційно-комунікаційних систем (ОКС) підприємств в умовах мінливого середовища, високої конкуренції та впливу поведінкової економіки є стратегічним завданням для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасні тенденції цифровізації, персоналізації комунікацій та використання поведінкових стратегій визначають нові підходи до управління взаємодією зі споживачами. У цьому контексті безпосередню роль відіграють такі чинники, як: технологічні інновації (штучний інтелект, великі дані, CRM-системи, хмарні технології); зміни в поведінці споживачів (зростання вимог до швидкості, персоналізації та омніканальності комунікацій); конкурентний тиск (необхідність гнучкості, адаптивності та впровадження цифрових бізнес-моделей).

Використання CRM-систем, омніканальних стратегій, аналізу поведінкових факторів та впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам формувати довгострокові відносини зі споживачами, підвищувати ефективність комунікацій та оптимізувати управлінські процеси.

Таким чином, стратегічний підхід до розвитку ОКС, заснований на цифровізації, аналітиці даних та поведінкових аспектах економіки, забезпечує підприємствам не лише адаптацію до нових умов ринку, а й створює основу для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Література

1. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.
2. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118-123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123).
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Використання технологій фінансового контролю в корпоративно-орієнтованому управлінні. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції* (м. Полтава, 28 березня 2024 р.). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 28-31.
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугасєва М. В. Актуалізація процесів діджиталізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоенного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.). Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.
5. Жовновач Р. І., Нідзельський В. П., Тарасов В. Г., Вірієнко І. С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). С. 108-116. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).108-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116).
6. Смирнова Т. А. Комунікаційна система сучасного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-10>.
7. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.
8. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15>.

References

1. Havkalova, N. L., Hryshyna, V. V. (2021). Orhanizatsiino-komunikatsiine zabezpechennia – osnova efektyvnosti upravlinskoj diialnosti personalu pidpriemstv [Organizational and communication support – the basis of the effectiveness of the

management activity of enterprise personnel]. Kharkiv, KhNEU named after S. Kuznets. 191 p. [in Ukrainian].

2. Hutsaliuk, O. M., Vasilenko, V. A., Viriienko, I. S. (2024). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii marketynhovoho menedzhmentu v intehtatsiinu diialnist korporatyvnykh pidpriemstv [Implementation of Innovative Marketing Management Technologies in the Integration Activities of Corporate Enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 118-123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123) [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2024). Vykorystannia tekhnolohii finansovoho kontrolinhu v korporatyvno-orientoivanomu upravlinni [The use of financial controlling technologies in corporate-oriented management]. Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv ta tsyfrovoy transformatsii na formuvannia mizhnarodnoho ekonomichnoho klimatu ta finansovoi ekosystemy [The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem]: Proceedings of the International Scientific-Practical Internet Conference. (pp. 28-31). Poltava, PUET [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Buhaieva, M. V. (2024). Aktualizatsiia protsesiv didzhytalfizatsii servisnoi ekonomiky [Actualization of the processes of digitalization of the service economy]. Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy [Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine]: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. (Part 2, pp. 205-208). Kharkiv, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" [in Ukrainian].

5. Zhovnovach, R. I., Nidzelskyi, V. P., Tarasov, V. H., Viriienko, I. S. (2023). Adaptivne upravlinnia ukrainskoho ryteilu do realii spozhyvacha [Adaptive management of Ukrainian retail to the realities of the consumer]. *Tsentrálnoukraiński naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 9 (42), pp. 108-116. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).108-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116) [in Ukrainian].

6. Smyrnova, T. A. (2021). Komunikaitsiina systema suchasnoho pidpriemstva v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Communication system of a modern enterprise in the conditions of development of the digital economy]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 172, pp. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-10> [in Ukrainian].

7. Trushkina, N. V. (2020). Kliientoorientovanyi pidkhid do lohistychnoho servisu v umovakh informatsiinoi ekonomiky [The Client-Oriented Approach to Logistics Service in the Information Economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, pp. 196-204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204> [in Ukrainian].

8. Shchupakivskyi, R. (2023). Instytutsiini ta orhanizatsiini aspekty seredovyshcha formuvannia i realizatsii potentsialu sektora informatsiino-komunikaitsiinykh tekhnolohii [Institutional and organizational aspects of the environment for the formation and realization of the potential of the information and communication technologies sector]. *Modeling the development of the economic systems*, 3, pp. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 25.11.2024 р.

Рецензовано: 09.12.2024 р.

М. О. Солдак, к.е.н.

ORCID 0000-0002-4762-3083

e-mail: soldak@nas.gov.ua,

Інституту економіки промисловості

НАН України, м. Київ

КЛАСТЕР ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ДРАЙВЕР ЗЕЛЕНОГО ТА ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР І УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

Вступ. Сучасні виклики екологічної нестабільності, ресурсного виснаження та енергетичної залежності потребують нової парадигми економічного розвитку, в центрі якої – поєднання принципів зеленого переходу та цифровізації. У цьому контексті кластер циркулярної економіки виступає як перспективна інституційна форма, що забезпечує системну взаємодію бізнесу, науки, держави та громадянського суспільства з метою переходу до ресурсоефективної і екологічно відповідальної економіки.

У процесі переходу до ресурсоефективної та кліматично нейтральної економіки ключову роль відіграють нові форми організації виробництва, інновацій та взаємодії. Однією з таких форм є Кластер циркулярної економіки (КЦЕ), який поєднує підприємства, наукові установи, освітні організації, громади та органи влади навколо спільної місії – реалізації зеленого та цифрового переходу.

Кластер циркулярної економіки виконує роль пілоотної платформи для інтеграції інновацій у сфері управління матеріальними потоками, цифровізації процесів поводження з ресурсами та формування нових циркулярних бізнес-моделей. Незважаючи на військові ризики і складні зовнішні умови, кластер демонструє високу адаптивність до принципів Європейського зеленого курсу та цифрової трансформації промисловості, зберігаючи фокус на міжсекторальній взаємодії, просвіті, інфраструктурному розвитку та публічно-приватному партнерстві.

Аналогічні за змістом ініціативи вже успішно функціонують у країнах ЄС – зокрема, у Нідерландах, Норвегії, Фінляндії, Португалії. Вони поділяють спільну місію: мобілізація інноваційних еко-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

систем для подвійного переходу. Ці приклади є важливим орієнтиром для стратегічного розвитку українського кластеру.

У статті розглядається потенціал та інфраструктурна складова діяльності Кластеру циркулярної економіки України в контексті зеленого та цифрового переходу. Також аналізуються європейські практики як джерело інституційного та технологічного нахнення для вітчизняної трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові та аналітичні дослідження останніх років засвідчують зростаючу роль кластерних структур як ключових елементів регіональних екосистем інноваційного розвитку, що активно підтримують реалізацію стратегій Green Transition та Digital Transformation (GDT). Особливої актуальності ця тематика набуває в межах Європейського зеленого курсу (European Green Deal), програми Horizon Europe та стратегій RePowerEU, REVCircular, New European Bauhaus, Digital Europe Programme.

Значний внесок у дослідження кластерних моделей, їхньої інноваційної трансформації та інтеграції циркулярної економіки здійснили: В. Артемов, Е. Бахчеван, О. Бочко [2], Л. Болтянська, Г. Сиротюк [5], О. Кузьміна, О. Мельник, Н. Горбаль [3], В. Ляшенко [1], Г. Шевцова [17], В. Марченко, М. Колесник, Т. Остапенко [13], І. Підоричева [20].

У численних публікаціях, зокрема звітах OECD, European Cluster Collaboration Platform (ECCP) [6], кластери визначаються як інтегратори стійких практик, що забезпечують:

- координацію між бізнесом, наукою та владою для спільного розв'язання екологічних викликів;
- розвиток вторинних ринків, індустріального симбіозу та утворення ланцюгів доданої вартості на основі повторного використання ресурсів;
- локалізацію ресурсів та зменшення залежності від імпорту критичних матеріалів.

Наприклад, у звіті «Clusters driving the Green Transition» акцентується, що кластерні ініціативи сприяють переходу до циркулярних бізнес-моделей у 70% випадків, у яких застосовуються інструменти колективної інновації та обміну даними [6].

Згідно з дослідженням European Commission Joint Research Centre (JRC) [7], цифровізація інфраструктури кластерів є необхідною умовою для:

- ефективного моніторингу матеріальних потоків;
- впровадження цифрових паспортів продукції;

– забезпечення прозорості ланцюгів постачання та декарбонізації виробництва.

У публікаціях таких дослідницьких центрів, як Circle Economy Amsterdam, Ellen MacArthur Foundation та Nordic Circular Hotspot, наголошується на важливості створення спільних цифрових платформ у межах кластерів, які дозволяють здійснювати ресурсний облік, прогнозування залишкових потоків та автоматизоване управління циркулярними ланцюгами.

На сьогодні в Україні тематика циркулярних кластерів та їхня роль у цифровому і зеленому переході є обмежено представленою в академічному просторі. Наявні публікації зосереджуються переважно на окремих аспектах ресурсозбереження або кластеризації, але відсутній комплексний підхід до аналізу інфраструктури кластерів циркулярної економіки як цілісного інструменту трансформації.

Кластер виступає як посередник між підприємствами і політичними структурами, формуючи запити до регуляторного середовища, сприяючи розробці державної кластерної політики, ініціюючи участь України в європейських програмах циркулярного переходу [11].

Водночас, діяльність Кластеру циркулярної економіки України, що вже включає елементи цифрового аналізу матеріальних фракцій, підготовку кадрів, участь у пілотних ініціативах (EU4Environment, Greencubator, Norwegian Centre for Circular Economy тощо) та розробку політичних рекомендацій, демонструє потенціал для формування нової наукової і прикладної традиції в цій сфері.

Для усунення виявлених прогалин у наявних наукових роботах та досягнення дослідницької мети в статті обґрунтовано переваги інфраструктурної моделі Кластеру циркулярної економіки з акцентом на цифрові, науково-прикладні, освітні та інституційні компоненти у контексті подвійного переходу; висвітлено приклад локальної реалізації кластерної моделі у територіальних громадах як прототипу регіональної циркулярної екосистеми; узагальнено європейські практики функціонування кластерів циркулярної економіки та виявлено можливості їх адаптації в українських умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади функціонування кластерів у контексті подвійного переходу – зеленого та цифрового.

2. Охарактеризувати інфраструктурну модель Кластеру циркулярної економіки України, з акцентом на цифрові, науково-прикладні, освітні та інституційні компоненти.

3. Висвітлити приклад локальної реалізації кластерної моделі у територіальних громадах як прототипу регіональної циркулярної екосистеми.

4. Узагальнити європейські практики функціонування кластерів циркулярної економіки та виявити можливості їх адаптації в українських умовах.

Виклад основного матеріалу. Інфраструктура кластеру циркулярної економіки виконує не лише технічну, а й системоутворюючу роль, забезпечуючи взаємодію між учасниками, масштабування інноваційних рішень, цифрову трансформацію та локалізацію ресурсних циклів. В українських умовах кластерна інфраструктура формується як модель взаємодії між регіональним підприємництвом, освітньо-науковими установами, місцевим самоврядуванням та міжнародними партнерами. Її розвиток ґрунтується на самоорганізації, міжсекторальній синергії та прагненні до відтворення європейських підходів.

Однією з пріоритетних складових кластеру є розвиток цифрових інструментів, що забезпечують управління матеріальними потоками та інформування учасників про можливості вторинного використання ресурсів:

- системи обліку залишкових матеріальних фракцій – дають змогу фіксувати, класифікувати та передавати інформацію про відходи та вторинні ресурси в реальному часі;

- маркетплейс Waste Ukraine Analytics (WUA) – перший в Україні маркетплейс, який поєднує відкриті дані про відходи з цифровими сервісами для бізнесу, держави та громадськості. Цей проєкт є ключовим елементом цифрової інфраструктури Кластеру циркулярної економіки України, спрямованим на прискорення зеленого та цифрового переходу [12];

- цифрові платформи для B2B-обміну ресурсами – створюють умови для міжпідприємницького симбіозу та формування локальних ланцюгів циркулярної вартості;

- розробка цифрових паспортів матеріалів та продуктів – дозволяє простежувати склад і життєвий цикл продукції, а також підтримує екодизайн.

Ці компоненти відповідають загальноєвропейським підходам до цифрової трансформації в межах Digital Product Passport (DPP)

і Data Spaces for Circular Economy, що формуються в межах Європейського зеленого курсу.

WUA функціонує як B2B-маркетплейс, що дозволяє генераторам відходів (підприємствам, муніципалітетам) знаходити переробників для своїх матеріальних фракцій, переробним компаніям отримувати доступ до нових потоків вторинної сировини, а державним установам моніторити обсяги, типи та маршрути відходів [12]. Крім того громадськість та медіа мають можливість отримувати перевірену інформацію про поводження з відходами.

Платформа вирішує проблему закритості та фрагментованості даних, що є типовою для сфери управління відходами в Україні. Згідно з інформацією на офіційному сайті WUA, до 97% сміття в Україні захоронюється, а рівень переробки є одним з найнижчих у світі. Відповідно до стратегії КЦЕ, маркетплейс WUA прагне змінити цю ситуацію шляхом цифровізації та відкритості даних.

Важливою особливістю інфраструктурної моделі Кластеру циркулярної економіки є її здатність масштабуватись і адаптуватись до локального рівня, забезпечуючи інтеграцію принципів циркулярної економіки у діяльність громад. Прикладом такої імплементації є Волочиська територіальна громада (Хмельницька область), яка, у співпраці з Кластером циркулярної економіки та платформою WUA, започаткувала повноцінну модель циркулярної взаємодії.

У межах реалізованого проекту було створено модель міжсекторальної взаємодії, що включає громаду як генератора ресурсів, переробне підприємство (ТОВ «Подільська Січ») як учасника виробничого ланцюга, цифрову платформу WUA як комунікаційно-логістичного посередника де Кластер циркулярної економіки слугує координаційним осередком для управління процесами, знаннями та взаємодією між учасниками. Такий формат дозволив не лише ефективно організувати логістику залишкових потоків (збір і передачу ПЕТ-пляшок), але й забезпечити простежуваність ланцюга створення доданої вартості – від побутових відходів до кінцевої продукції (синтепон, утеплювачі, текстиль).

Реалізована ініціатива виступає прототипом регіональної циркулярної екосистеми, побудованої на основі відкритих даних та цифрових інструментів моніторингу й управління ресурсними потоками. Така екосистема орієнтована на скорочення обсягів захоронення побутових відходів та посилення локальної ресурсної автономії.

Ключовим результатом є зниження залежності від традиційної системи вивезення твердих побутових відходів на полігони, що

відкриває можливості для подальшої інфраструктурної модернізації (наприклад, придбання пресувального обладнання чи спеціалізованої техніки для збору вторинної сировини).

Успішність реалізації циркулярних практик Волочиської територіальної громади дозволяє розглядати Кластер циркулярної економіки як інституційну і технологічну модель, придатну до масштабування в інших громадах. Більш того, такий формат взаємодії є релевантним до ключових стратегій національного рівня – зокрема, політики циркулярної економіки, управління відходами та місцевого розвитку, орієнтованого на зелену трансформацію.

Волочиська територіальна громада (Хмельницька область) стала одним із перших прикладів практичної реалізації циркулярної моделі на локальному рівні в межах платформи Кластеру циркулярної економіки України.

Основні кроки реалізації:

Цифрове підключення: громада зареєструвалася на платформі WUA, отримавши доступ до системи обліку та обміну залишковими матеріалами.

Циркулярна логістика: організовано збір ПЕТ-пляшок через муніципальні пункти збору. Зібрана сировина передається підприємству ТОВ «Подільська Січ» (член кластеру) через маркетплейс.

Формування локального циркулярного ланцюга доданої вартості: ПЕТ-пляшка → подрібнення на чіпси → виробництво синтетичного волокна → виготовлення синтепону → кінцевий продукт (матраци, утеплювачі, одяг).

Підтримка модернізації інфраструктури: Волочиське комунальне підприємство ЖКГ супроводжується кластером у підготовці грантових заявок на закупівлю обладнання для пресування і логістики (самоскид для транспортування вторинної сировини).

З метою формування повноцінної науково-прикладної бази у структурі Кластеру циркулярної економіки України функціонують ініціативи зі створення лабораторії з аналізу матеріальних фракцій, які виконують критично важливу функцію в системі циркулярного управління ресурсами [11]. Їх діяльність включає:

- оцінку якості вторинної сировини;
- формування баз даних про ресурсний потенціал регіонів;
- розробку інженерно-економічних моделей повторного використання відходів;
- проведення прикладних R&D-досліджень для підприємств-членів кластеру.

Особливої актуальності ці ініціативи набувають у контексті будівельного сектору, який, за даними ЄС, генерує до 30% усіх промислових відходів. В українських реаліях, із урахуванням масштабів воєнної руйнації, питання аналізу будівельних відходів і продуктів демонтажу набуває стратегічного значення.

У цьому контексті Спілка виробників будівельних матеріалів, як одна з ініціативних структур у межах КЦЕ, порушила питання створення спеціалізованої лабораторії з аналізу будівельних відходів, яка дозволить:

- ідентифікувати придатні для повторного використання мінеральні компоненти (бетон, цегла, штукатурка тощо);
- оцінювати рівень контамінації відходів важкими металами, домішками, полімерними компонентами;
- розробляти стандартизовані підходи до класифікації, переробки та повторного введення у будівельні процеси вторинної мінеральної сировини;
- створити базу аналітичних даних для подальшої розробки технічних регламентів та проектної документації згідно з принципами циркулярного будівництва.

Такі лабораторії відіграють критичну роль у формуванні доказової бази для екологічної модернізації промисловості і дають змогу ухвалювати економічно обґрунтовані рішення щодо управління відходами, зокрема залучення їх до повторного виробничого циклу.

У контексті розвитку науково-прикладної інфраструктури Кластеру циркулярної економіки, створення лабораторій з аналізу будівельних відходів є важливим кроком для забезпечення сталого управління ресурсами. Європейський досвід пропонує низку прикладів таких лабораторій, які можуть слугувати моделлю для впровадження в Україні, серед яких:

ReCreate Project (Швеція, Фінляндія) – проєкт спрямований на повторне використання конструкційних елементів із демонтованих будівель. Він включає лабораторні дослідження для оцінки фізико-механічних властивостей матеріалів, що дозволяє забезпечити їх безпечно та ефективно повторне використання [14]. Університет м. Тампере є координатором та дослідницькою установою, оскільки ReCreate отримав фінансування ЄС для вивчення екологічних, економічних та соціальних аспектів доцільності повторного використання бетонних елементів [21].

Urban Mining and Recycling (UMAR) Unit (Швейцарія) – дослідницький проєкт, який демонструє можливості повторного використання будівельних матеріалів у новому будівництві. Лабораторія проводить аналіз матеріалів на предмет їх придатності для повторного використання та розробляє відповідні технології. UMAR слугує як тимчасовим матеріальним складом, так і матеріальною лабораторією, спрямованою на сприяння переходу будівельної галузі до циркулярної економіки [19].

European Centre for Circular Construction and Transformation (ECCBT) (Нідерланди) – центр для обміну знаннями та досвідом у сфері циркулярності та сталості в будівельному секторі, об'єднуючи партнерів з приватного сектору, уряду та академічних кіл для спільної роботи над майбутнім циркулярної економіки [9].

Наведені приклади демонструють, що проєкти у сфері циркулярної економіки можуть охоплювати функції технічного аналізу й розробки інновацій, а також виступати осередками трансферу знань, підготовки кадрів та професійної перепідготовки. Це зазначає важливість освітньої складової у структурі циркулярних кластерів, яка покликана забезпечити формування нового покоління фахівців – інженерів, дизайнерів, технологів, здатних працювати за принципами циркулярної економіки та впроваджувати їх у практику відновлення громад.

Формування компетентностей, знань і цінностей, пов'язаних з принципами циркулярної економіки, є одним із ключових напрямів розвитку Кластеру циркулярної економіки України. Освітній компонент виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом інфраструктури, що забезпечує стійкість трансформаційних процесів у сфері зеленої модернізації та цифровізації.

Діяльність КЦЕ в освітньому напрямі охоплює:

- створення сертифікованих курсів з циркулярної економіки, адаптованих для різних цільових груп: представників органів місцевого самоврядування, керівників підприємств, освітян, активістів громад.

- розробку навчальних програм для університетів та закладів професійно-технічної освіти, орієнтованих на циркулярну економіку, цифрові технології, індустріальний симбіоз та екодизайн;

- організацію курсів підвищення кваліфікації для управлінських команд підприємств, зацікавлених у впровадженні ресурсоефективних та циркулярних моделей;

– створення публічних комунікаційних платформ – круглих столів, відкритих форумів, професійних воркшопів, що забезпечують обмін знаннями між бізнесом, громадськими організаціями, освітніми установами та місцевим самоврядуванням;

– просвітницьку діяльність у громадах, яка включає ознайомлення жителів із принципами повторного використання, роздільного збору та локального екологічного підприємництва.

Окремо варто відзначити авторську ініціативу кластерної групи – розробку сертифікованого курсу «Циркулярна економіка для громад», який акцентує на:

– ролі органів місцевого самоврядування у впровадженні циркулярних рішень;

– механізмах створення локальних ресурсних центрів;

– прикладних інструментах цифрового моніторингу потоків відходів;

– сценаріях адаптації європейських практик до умов українських ТГ.

Цей курс реалізується у партнерстві з освітніми платформами та за участі експертів міжнародних проєктів, забезпечуючи формування професійного середовища для управління циркулярною трансформацією на місцевому рівні.

Таким чином, освітній напрям кластеру відіграє ключову роль у створенні людського капіталу нового типу, необхідний для системної реалізації подвійного переходу та формування культури циркулярного мислення у виробничому, управлінському та громадському секторах.

Формування кластеру як інституційно узгодженої платформи дозволяє ефективно координувати участь: представників місцевої влади, організацій бізнес-підтримки, міжнародних донорів та інвестиційних програм (наприклад, EIT, GIZ, Horizon Europe), галузевих і регіональних об'єднань.

У сучасних умовах реалізації зеленого та цифрового переходу функція кластерного менеджера (координатора) набуває особливої ваги. Саме менеджер кластера виступає своєрідним "диригентом" індустриальної екосистеми: він забезпечує узгоджену взаємодію між учасниками, формує атмосферу довіри та партнерства, а також стимулює впровадження інновацій у спільні проєкти.

Ключові аспекти ролі кластерного менеджера (координатора) включають:

Стратегічне оркестрування: розробка дорожньої карти розвитку екосистеми, визначення цілей та координація дій учасників.

Побудова довіри та взаємодії: створення умов для ефективної співпраці між підприємствами, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами.

Освітня та просвітницька діяльність: підвищення обізнаності учасників екосистеми щодо принципів циркулярної економіки та цифрових технологій.

Інноваційний розвиток: ініціювання та реалізація проєктів, спрямованих на впровадження нових технологій та процесів у виробництво.

Таким чином кластер циркулярної економіки України є не лише технологічним чи інформаційним провайдером, а повноцінним інституційним середовищем, здатним акумулювати знання, партнерства та інвестиційні можливості для втілення принципів циркулярності на всіх рівнях – від громад до національних політик. Його структура поєднує функціональні блоки цифрової, аналітичної, освітньої та інституційної інфраструктури, що дозволяє кластеру адаптуватися до викликів і одночасно сприяти системному переходу до моделі сталого розвитку.

Європейський досвід демонструє важливість кластерного підходу для реалізації подвійного переходу, а український приклад Кластеру циркулярної економіки підтверджує можливість масштабування цих моделей навіть в умовах обмежених ресурсів і зовнішніх ризиків. Подальша підтримка та інтеграція КЦЕ у міжнародні ініціативи, а також розвиток міжгалузевих партнерств і цифрової інфраструктури, дозволить суттєво прискорити трансформаційні процеси в Україні та зміцнити її позиції в європейському економічному просторі.

Висновки. Кластер циркулярної економіки України демонструє потенціал як інституційний драйвер подвійного переходу – зеленої трансформації та цифровізації – через розвиток екосистем співпраці, цифрових платформ і локальних моделей повторного використання ресурсів. Інфраструктура КЦЕ включає цифрову (WUA), прикладну наукову, освітню та інституційну компоненти, що забезпечують системне функціонування кластеру в умовах сталого розвитку.

Реалізація кейсів у громадах підтверджує здатність кластерної моделі адаптуватися до місцевих умов, забезпечувати залучення громад до процесів ресурсного відновлення та сприяти інфраструктурній модернізації на основі відкритих даних.

Розвиток науково-прикладної бази завдяки ініціативі створення лабораторій з аналізу будівельних відходів є важливим кро-

ком у формуванні доказової основи для циркулярного будівництва, з урахуванням європейських практик.

Освітній компонент, включаючи сертифіковані курси, спрямований на формування людського капіталу нового типу, спроможного забезпечити реалізацію циркулярних стратегій у громадах, бізнесі та державному управлінні.

Подальший розвиток КЦЕ потребує політичної підтримки, залучення до програм ЄС, розширення партнерської мережі та закріплення кластерного підходу в національній стратегії переходу до циркулярної економіки.

Література

1. Лазаренко Д. О., Ляшенко В. І., Уткін В. П. Структурні моделі циркулярних біоенергетичних кластерів. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1(71). С. 80-86. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-80-86](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-80-86).
2. Артемов В. О., Бахчеван Е. В., Бочко О. А. Циркулярна економіка – виклик сучасності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>.
3. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
4. Лазаренко Д. О., Белінська Я. В., Папук Д. О. Залучення екоіндустріальних парків у циркулярну економіку: державна підтримка підприємств із переробки продуктів руйнації. *Економіка промисловості*. 2024. № 4 (108). С. 34-48. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindus-try.2024.04.034>.
5. Болтянська Л. О., Сиротюк Г. В. Роль циркулярної економіки в досягненні цілей сталого розвитку. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 8-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1>.
6. European Cluster Collaboration Platform. *Clusters Driving the Green Transition*. 2022. URL: <https://clustercollaboration.eu/news/clusters-driving-green-transition>.
7. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. 2021. *European Commission, JRC*. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123376>.
8. The Circularity Gap Report 2023. *Circle Economy*. 2023. URL: <https://www.circularity-gap.world/2023>.
9. European Centre for Circular Construction and Transformation (ECCBT). URL: <https://eccbt.nl/en/>.
10. Building Circular Partnerships: The Role of Collaboration. 2022. *Nordic Circular Hotspot*. URL: <https://nordiccircularhotspot.org>.
11. Кластер циркулярної економіки України. URL: <https://c-eco.org.ua/ua/>.
12. Waste Ukraine Analytics (WUA). URL: <https://wua.digital/>.
13. Марченко В. М., Колесник М. В., Остапенко Т. Г. Світовий досвід реалізації державних організаційно-економічних підходів до розвитку сучасних процесів кластеризації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 91-100. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8246033>.

14. ReCreate Project. URL: <https://www.recreate-project.eu/>.
15. European Centre for Circular Construction and Transformation (ECCBT). URL: <https://eccbt.nl/en/>.
16. Лазаренко Д., Новитська Н., Марченко О.І. Державне стимулювання екоінноваційного розвитку регіону. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-32>.
17. Шевцова Г. З. Інноваційна модернізація хімічного комплексу придніпровського економічного району на засадах кластеризації та смарт-спеціалізації. Інноваційне Придніпров'я: гра на випередження: монографія / заг. ред. В.І. Ляшенка (заг. ред.); НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. С. 161-207.
18. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. 2019. *Ellen MacArthur Foundation*. URL: <https://emf.thirdlight.com/link/8ga1n3dphc9n-ax5wio/@/preview/1?o>.
19. Urban Mining and Recycling (UMAR) Unit. URL: <http://nest-umar.net/>.
20. Підоричева І. Ю., Ліщук О. В. Актуальні напрями та перспективи розвитку індустріальних парків і кластерів у контексті сучасної та повоєнної відбудови України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 66-79.
21. Cordis. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/958200>.

References

1. Lazarenko, D. O., Liashenko, V. I., Utkin, V. P. (2023). Strukturni modeli tsyrkuliarnykh bioenerhetychnykh klasteriv [Structural Models of Circular Bioenergy Clusters]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1(71), pp. 80-86. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-80-86](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-80-86) [in Ukrainian].
2. Artemov, V. O., Bakhchevan, E. V., Bochko, O. A. (2023). Tsyrukliarna ekonomika – vyklyk suchasnosti [Circular economy – a challenge of our time]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17> [in Ukrainian].
3. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., Horbal, N. I. (2021). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti YeS: tsyrkuliarna ekonomika [Increasing the competitiveness of the EU: circular economy]. Lviv, Miski informatsiini systemy. 190 p. [in Ukrainian].
4. Lazarenko, D. O., Belinska Ya. V., Papuk, D. O. (2024). Zaluchennia ekoindustrialnykh parkiv u tsyrkuliarnu ekonomiku: derzhavna pidtrymka pidpriemstv iz pererobky produktiv ruiniatsii [Engagement of eco-industrial parks in the circular economy: state support for enterprises processing construction waste products]. *Econ. promisl.*, 4 (108), pp. 34-48. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.04.034> [in Ukrainian].
5. Boltianska, L. O., Syrotiuk, H. V. (2024). Rol tsyrkuliarnoi ekonomiky v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku [The role of the circular economy in achieving sustainable development goals]. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific papers of the Tavia State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny (economic sciences), 4 (53), pp. 8-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1> [in Ukrainian].
6. European Cluster Collaboration Platform. (2022). *Clusters Driving the Green Transition*. Retrieved from <https://clustercollaboration.eu/news/clusters-driving-green-transition>.

7. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. (2021). *European Commission, JRC*. Retrieved from <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123376>.
8. The Circularity Gap Report 2023. (2023). *Circle Economy*. Retrieved from <https://www.circularity-gap.world/2023>.
9. European Centre for Circular Construction and Transformation (ECCBT). Retrieved from <https://eccbt.nl/en/>.
10. Building Circular Partnerships: The Role of Collaboration. (2022). *Nordic Circular Hotspot*. Retrieved from <https://nordiccircularhotspot.org>.
11. Klaster tsyrkuliarnoi ekonomiky Ukrainy [Circular Economy Cluster of Ukraine]. Retrieved from <https://c-eco.org.ua/ua/>.
12. Waste Ukraine Analytics (WUA). Retrieved from <https://wua.digital/>.
13. Marchenko, V. M., Kolesnyk, M. V., Ostapenko, T. H. (2023). Svitovyi dosvid realizatsii derzhavnykh orhanizatsiino-ekonomichnykh pidkhodiv do rozvytku suchasnykh protsesiv klasterizatsii [World experience in implementing state organizational and economic approaches to the development of modern clustering processes]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 6, pp. 91-100. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8246033> [in Ukrainian].
14. ReCreate Project. Retrieved from <https://www.recreate-project.eu/>.
15. European Centre for Circular Construction and Transformation (ECCBT). Retrieved from <https://eccbt.nl/en/>.
16. Lazarenko, D., Novytska, N., Marchenko, O. (2023). Derzhavne stymuliuvannia ekoinnovatsiinoho rozvytku rehionu [State stimulation of eco-innovative development of the region]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-32> [in Ukrainian].
17. Shevtsova, H. Z. (2021). Innovatsiina modernizatsiia khimichnoho kompleksu prydniprovskoho ekonomichnoho raionu na zasadakh klasteryzatsii ta smart-spetsializatsii [Innovative modernization of the chemical complex of the Dnieper economic region on the basis of clustering and smart specialization]. *Innovatsiine Prydniprov'ia: hra na vyperedzhennia [Innovative Dnieper region: a game of overtaking]*. (pp. 161-207) Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
18. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. (2019). *Ellen MacArthur Foundation*. Retrieved from <https://emf.thirdlight.com/link/8ga1n3dphc9n-ax5wio/@/preview/1?o>.
19. Urban Mining and Recycling (UMAR) Unit. Retrieved from <http://nest-umar.net/>.
20. Pidorycheva, I. Yu., Lishchuk, O. V. (2023). Aktualni napriamy ta perspektyvy rozvytku industrialnykh parkiv i klasteriv u konteksti suchasnoi ta povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Actual directions and prospects for the industrial parks and clusters development in the con-text of modern and post-war recovery of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (71), pp. 66-79. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-66-79](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-66-79) [in Ukrainian].
21. Cordis. Retrieved from <https://cordis.europa.eu/project/id/958200>.

Надійшла до редакції: 28.11.2024 р.
Рецензовано: 09.12.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.75-96>
УДК 339.1:617.3

В. В. Малишев, д.т.н., проф.
ORCID 0000-0003-2756-3236
e-mail: viktor.malyshev.igic@gmail.com,

А. І. Габ, к.х.н., доц.
ORCID 0000-0003-3162-7159
e-mail: lina_gab@ukr.net,

Д. Б. Шахнін, к.х.н., доц.
ORCID 0000-0001-9657-8621
e-mail: shakhnin@ukr.net,

В. В. Коваленко, к.б.н., доц.
ORCID 0000-0001-8778-014X
e-mail: victoriakovalenko@edu.ua,

*Приватний заклад вищої освіти
«Міжнародний Європейський
Університет», м. Київ*

СВІТОВИЙ РИНОК ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІОІНЖЕНЕРІЙ: СТАН, СЕГМЕНТНИЙ АНАЛІЗ, ДИНАМІКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Постановка проблеми. Біоінженерія – це галузь науки, яка застосовує сучасні досягнення інженерії, наук про життя та прикладної математики для визначення та вирішення проблем у біології, медицині, охороні здоров'я, що пов'язані з живими системами. В [1] наведено основні приклади застосування біоінженерії: проектування та розробка біоінженерних систем; створення пристроїв для заміни ушкоджених частин людського тіла; розробка методів медичної візуалізації; розробка технологій хімічного та фармацевтичного виробництва.

Біоінженерія є відносно новою дисципліною, яка поєднує багато аспектів традиційних інженерних галузей, таких як хімічна, електротехнічна та механічна інженерія, а також низку спеціальностей, включаючи біомедичну інженерію, біотехнологію, біологічну інженерію, біомолекулярну інженерію, біомеханіку, біохімічну інженерію та клінічну інженерію. Кожна з цих сфер відрізняється за своєю напрямленістю інтересів, але застосування їх усіх спрямоване покращенням життя людини.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024
© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Галузь біоінженерії зосереджена на застосуванні біологічних принципів для отримання економічно корисних продуктів. Біоінженерні розробки включають: медичні пристрої, діагностичні інструменти, біосумісні матеріали, вторинні біоенергії, сільськогосподарське машинобудування [2; 3]. Метою біоінженерії є перебудова або модифікація біологічних систем для отримання товарних продуктів у сферах біотехнології, мікробіології, біокаталізу тощо. Тканинна інженерія стосується не тільки заміни тканин людини (або тварини), але й тканин рослин. Крім того, фармацевтичні науки включають інженерні технології для виробництва хімічних ліків і рекombінантних білків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відповідно до [4] програмне забезпечення (ПЗ) для медико-біологічних наук пропонує комплексні інтегровані рішення для біологічного бізнесу, включаючи якість продукції, нормативні документи, швидкість виходу на ринок, економічну ефективність і багато іншого в сучасному середовищі охорони здоров'я.

Поєднання біоінженерії та розробки ПЗ переосмислює ландшафт охорони здоров'я, пропонуючи зазирнути в майбутнє, де точність, ефективність і персоналізація лежать в основі медицини. Шлях від діагностики на основі штучного інтелекту до біоінженерних пристроїв дає змогу створювати інновації, які раніше були недостижними. Як відмічено в [5], ця конвергенція спрямована на розв'язання складних проблем зі здоров'ям, поліпшення стану пацієнтів та переходу медичної науки на принципово новий рівень.

Аналіз літературних даних [4-8] дає змогу узагальнити сфери застосування ПЗ в біоінженерії та визначити ключові фактори, що сприяють їх інтеграції. Біоінженерія застосовує принципи інженерії до біологічних систем, зосереджуючись на вирішенні проблем у медицині та охороні здоров'я. У той же час розробка ПЗ сприяє обробці, аналізу та автоматизації даних, які підвищують ефективність біоінженерних рішень. До ключових факторів інтеграції біоінженерії та ПЗ можна віднести:

- стрімке зростання обсягу біомедичних даних – упровадження електронних медичних записів, розвиток геноміки та технологій обробки зображень створюють величезні обсяги даних, які потребують складного ПЗ для аналізу;
- штучний інтелект і машинне навчання – алгоритми, здатні працювати з великими масивами даних, дають змогу у режимі реального часу ухвалювати рішення щодо діагностики та лікування;

• попит на прецизійну медицину – персоналізована охорона здоров'я вимагає технологій, які поєднують біологічні знання з точністю обчислень.

Разом біоінженерія та ПЗ створюють інструменти, які змінюють усі аспекти охорони здоров'я, від профілактики захворювань до одужання. Важливе місце у ПЗ займає комп'ютерне моделювання в біоінженерії, яке дає змогу працювати з великою кількістю сфер застосування біоінженерії. В [5] визначено, що комп'ютерне моделювання в біоінженерії включає обчислювальні методи для моделювання кісток, тканин, м'язів, серцево-судинних компонентів, хрящів, клітин і нанотехнологій раку, а також багатьох інших застосувань. Більшість доступних сьогодні інструментів біоінформатики були створені непрофесійними розробниками ПЗ для використання обчислювальних рішень з метою витрати мінімуму часу та зусиль. На сьогодні доступна величезна кількість програмних додатків, що ускладнює завдання визначення корисності та якості кожного з них. Водночас ця ситуація перешкоджає регулярному впровадженню цих інструментів у клінічну практику. Як правило, вони недостатньо розроблені для використання більшістю клінічних дослідників і практиків. Щоб вирішити ці проблеми, необхідно переглянути спосіб створення біомедичних програм і ухвалити нові стратегії, які забезпечують якість, ефективність, надійність, правильність і можливість багаторазового використання програмних компонентів. Також потрібно залучати кінцевих користувачів до процесу розробки, щоб забезпечити відповідність програм їхнім потребам.

Розробка високоякісного біомедичного ПЗ, яке відповідає очікуванням кінцевих користувачів, передбачає дотримання мінімального набору інструкцій з його розробки, який може включати [6-8]:

- управління командою та проектом;
- відстеження процесу розробки ПЗ;
- інтеграцію та взаємодію ПЗ з біоінженерією та медициною;
- розробку на основі тестування і безперервної інтеграції нових біоінженерних застосунків;
- обробку великого обсягу документації;
- ліцензування нових програм забезпечення біоінженерії.

Виявлені проблемні місця потребують подальшого розгляду (в тому числі дослідження світового ринку ПЗ біоінженерії). Частково їх вирішенню присвячено публікації щодо оцінки світових ринків біоінженерії [9; 10], штучного інтелекту в охороні здоров'я [11].

Об'єктом дослідження є стан, сегментний аналіз, динаміка та перспективи світового ринку ПЗ біоінженерії.

Використання спеціалізованих методів ПЗ біоінженерії дає змогу:

- здійснювати пошук біомедичних статистичних даних з відкритих джерел;
- використовувати особливості збору та інтерпретації даних і результатів біомедичної практики й наукових досліджень;
- застосовувати статистичні методи обробки даних та спеціалізоване ПЗ для аналізу медико-біологічних даних;
- формувати вихідні бази медико-біологічних даних за результатами узагальнення літературних даних та власних досліджень;
- визначати взаємозв'язки та виявляти закономірності при аналізі масивів медико-біологічних даних;
- сприяти розумінню природи й тяжкості захворювань;
- проводити дослідження щодо розвитку людського життя, поліпшення і захисту життя тварин і людей;
- сприяти формуванню ухвалення рішень та здійснення заходів для розвитку медико-біологічного й фармацевтичного бізнесу.

Мета статті – надати загальну характеристику світового ринку ПЗ біоінженерії, дослідити стан і сучасні тенденції його розвитку та інновацій, визначити чинники впливу та обмеження застосування ринку. Для досягнення поставленої мети слід виконати наступні завдання:

- здійснити загальну характеристику світового ринку ПЗ біоінженерії;
- визначити потенційний попит та обсяг ринків різних країн;
- узагальнити відомості щодо стану і тенденцій розвитку ринку;
- здійснити сегментний аналіз ринку;
- відслідкувати динаміку та конкуренцію, визначити обмеження застосування на ринку.

Основні результати дослідження.

Дослідження світового ринку програмного забезпечення біоінженерії.

Загальна характеристика ринку програмного забезпечення біоінженерії. ПЗ біоінженерії включає в себе набір інструментів для вивчення та управління біологією, анатомією, охороною здоров'я та фармацевтикою, що використовується для стандартизації робочого процесу й керування документами для біофармацевтики, медичних

технологій, генетичних препаратів та індустрії клінічної допомоги. Ці рішення спрямовані на досягнення наступних цілей:

- покращення якості продукції;
- забезпечення відповідності нормативним вимогам;
- підвищення продуктивності у біофармацевтиці, медичних технологіях, клінічних випробуваннях та інноваціях у медичних пристроях.

Компанії, підприємства й установи використовують ПЗ для безпечного запису, зберігання та збереження даних у формі фотографій і текстів. ПЗ перетворює дані в електронний формат, дозволяючи медичним працівникам швидко отримувати доступ до даних та корисну інформацію. До програм ПЗ біоінженерії відносять ідентифікацію та валідацію ліків, керування лабораторією, проведення клінічних випробувань та винахід медичного обладнання.

Дослідження ринку, проведене в [1], показує, що світовий ринок ПЗ біоінженерії у 2022 р. оцінювався в 16,32 млрд дол. США і очікується що в 2030 р. він збільшиться в 2,7 раза і може досягти 44,72 млрд дол., зростаючи з ССТЗ 12,9% за прогнозований період.

В дослідженні [12] прогнозується, що ринок ПЗ біоінженерії зростатиме швидшими темпами з ССТЗ 7,5% в період 2023-2032 рр. на відміну від ССТЗ 6,4% в період 2018-2022 рр. Це значне зростання визначається попитом на ПЗ, що підвищує ринкову вартість із 13,74 млрд дол. США 2023 р. до 31,15 млрд дол. до 2033 р. Подібні ССТЗ ринку підтверджуються дослідженнями [13] з прогнозом 7,9% в період 2023-2028 рр. Аналогічні показники світового ринку ПЗ інженерії в дослідженні [14] (рис. 1). Очікується, що до 2033 р. світовий ринок становитиме приблизно 40,4 млрд дол. США, порівняно з 14,9 млрд дол. у 2023 р., із зростанням із ССТЗ 10,5% протягом прогнозованого періоду з 2024 по 2033 р. Деякі розбіжності в прогнозах [12-14] викликані різним підходом до сегментного аналізу.

Узагальнюючі дані дослідження [12], можна здійснити основні очікувані висновки про ринок ПЗ біоінженерії:

- ринок ПЗ для наук про життя в Індії до 2033 року розвиватиметься з ССТЗ 10,3% завдяки збільшенню витрат на дослідження в галузі охорони здоров'я та впровадження інноваційних програмних рішень;
- ринок ПЗ біоінженерії у Сполученому Королівстві стабільно зростатиме з ССТЗ 6,1% до 2033 року, що відображає націленість країни на інтеграцію технологій для покращення досліджень та інновацій у галузі наук про життя;



Рис. 1. Обсяг світового ринку програмного забезпечення біоінженерії та частка хмарних технологій за прогнозований період (2023-2033 рр.), млрд дол. США

Джерело: побудовано авторами основі даних [12].

- ринок ПЗ біоінженерії в Китаї зростатиме з ССТЗ 8,3%, що сприятиме спробам країни зміцнити свій біотехнологічний і фармацевтичний сектори за допомогою ПЗ;

- австралійський ринок ПЗ біоінженерії поступово зростатиме з ССТЗ 2,7% до 2033 р., оскільки підприємства країни, які займаються науками про життя, використовують програмні рішення для вдосконалення процесів досліджень і розробок;

- японський ринок ПЗ біоінженерії зростатиме з ССТЗ 6,4% завдяки технологічному досвіду країни та акценту на програмних додатках у наукових дослідженнях, розробках і охороні здоров'я.

В дослідженні [14] відмічається, що сектор ПЗ біоінженерії зазнав значних коливань у моделях приватного фінансування та інвестицій. Згідно з даними PitchBook, за 2023 р. у цей сектор було інвестовано 20,5 млрд дол. США у рамках 462 угод. Ці показники означають значне зниження вартості угоди – на 44% порівняно з відповідним періодом 2022 р. Незважаючи на це зниження обсягу інвестицій, кількість виконаних угод залишається відносно стабільною, що підкреслює постійний інтерес до сектору, хоча й на нижчих рівнях оцінки чи інвестицій розмірів за угоду.

2022 р. ознаменувався потужним приватним фінансуванням та інвестиціями в стартапи ПЗ біоінженерії, а загальний обсяг інвестицій сягнув 5,3 млрд дол. у рамках 260 угод по всьому світу. Цей період був підкреслений кількома значними мега-раундами, що свідчить про сильну впевненість інвесторів у потенціалі зростання сектору. Значні інвестиції провідних кампаній підтверджують сприйняту цінність та інноваційний потенціал у галузі ПЗ біоінженерії. Крім того, за даними PitchBook, загальні інвестиції в компанії, що займаються розробкою ПЗ для наук про життя, у 2022 р. досягли вражаючих 36,8 млрд дол., розподілених між 786 угодами [14]. Причому ця інвестиційна діяльність не обмежувалася мега-раундами, а також включала інші ключові раунди фінансування.

Чинники, тенденції та рушійні фактори розвитку, досягнення та стримувальні фактори ринку медико-біологічної аналітики. Узагальнення досліджень [2-11; 15] дозволяє виокремити основні рушійні та стримувальні фактори ринку ПЗ біоінженерії. До рушійних факторів можна віднести:

- технологічний прогрес – ринок включає в себе досягнення в матеріалах, виробничих процесах та цифрових технологіях і розвивається завдяки безперервним технологічним інноваціям, які підвищують ефективність і результативність продуктів і послуг;

- зрослий попит – збільшення використання аналітики для програм продажів і маркетингу, збільшення попиту на продукти й послуги ПЗ спричинене зростанням населення, урбанізацією та зміною споживчих уподобань, зростання хронічних захворювань та зросла увага до медицини;

- регуляторна підтримка – сприятлива урядова політика, нормативні акти та стимули сприяють використанню ПЗ біоінженерії (наприклад субсидії для проєктів у сфері відновлюваної енергетики та механізми ціноутворення на вуглець сприяють зростанню ринку);

- екологічна обізнаність – підвищення обізнаності про екологічну стійкість і необхідність скорочення шкідливих викидів спонукають до впровадження екологічно чистих та відновлювальних програмних рішень;

- зменшення витрат – постійне скорочення витрат на виробництво та встановлення програмних рішень завдяки економії масштабу, технологічному прогресу та посиленню конкуренції робить ці рішення доступнішими;

- нові тенденції розвитку науки та виробництва в галузі біоінженерії – застосування тактики поглинання і поєднання серед різних наук біоінженерії, створення ключовими компаніями на ринку

ефективних стратегічних альянсів для отримання помітного місця на ринку;

- перспективні застосування аналітичних рішень та інструментів – збільшення визнання аналітичних рішень у клінічних випробуваннях і зростий попит на більшу стандартизацію даних, застосування передових аналітичних інструментів для відкриття нових ліків (особливо використання технологій штучного інтелекту).

До стримувальних факторів ринку ПЗ біоінженерії можна віднести:

- високі початкові інвестиції – їх упровадження необхідне для розробки та встановлення ПЗ особливо для великомасштабних проєктів, що може стати суттєвою перешкодою для зростання ринку;

- переривчастість і надійність – залежність програмних рішень від неконтрольованих умов (наприклад, від сонячної та вітрової енергії в регіонах із нестабільними погодними умовами);

- обмеження інфраструктури – потреба у значних інвестиціях в інфраструктуру, таких як модернізація мережі та сховищ, для підтримки інтеграції ПЗ в наявні енергетичні системи може бути обмеженням;

- політична невизначеність – невизначеність щодо державної політики та нормативних актів може створити невизначеність для інвесторів і сповільнити зростання ринку;

- конкурентні технології – можуть стати проблемою для впровадження програмних рішень, особливо в регіонах, де ці технології добре запроваджені та субсидуються;

- збої в ланцюжку поставок – можуть вплинути на доступність і вартість програмних рішень;

- сприйняття громадськості – негативне сприйняття громадськістю або опір програмним рішенням може перешкоджати зростанню ринку;

- недостатня обізнаність – обмежена обізнаність і розуміння програмних рішень серед споживачів, компаній і політиків може сповільнити зростання ринку, оскільки зацікавлені сторони можуть не повністю оцінити переваги та потенціал цих технологій;

- суворе нормативне середовище – нормативні вимоги, які можуть значно відрізнятися залежно від регіону, вимагають багато часу та витрат, необхідність здійснення безперервних інвестицій у регулятивну експертизу та розробку ПЗ для забезпечення відповідності з метою подолання цих обмежень;

- питання конфіденційності та безпеки даних – дотримання вимог надійності заходів безпеки даних, порушення яких може значно зашкодити довірі та репутації, необхідність здійснення постійних інвестицій у кібербезпеку та дотримання нових правил захисту даних для забезпечення цих вимог.

Функціонування наук про життя пов'язано зі створенням і використанням великих обсягів даних, особливо пов'язаних з геномікою, протеомікою та іншими високопродуктивними технологіями. Спеціалізоване ПЗ має важливе значення для керування цими даними, їх аналізу та отримання інформації.

Впровадження технологій штучного інтелекту і машинного навчання у ПЗ біоінженерії відкриває можливість розширеної аналітики даних, прогнозного моделювання та розпізнавання образів, підвищуючи ефективність процесів дослідження й розробок. Зрослий акцент на прецизійній медицині та налагодженні медичного персоналізованого лікування збільшують попит на ПЗ, яке може обробляти та інтерпретувати складні геномні та молекулярні дані. Крім того, глобальний ринок ПЗ біоінженерії переживає зростання через злиття та поглинання, коли компанії купують постачальників спеціалізованого ПЗ, щоб розширити можливості та портфоліо своїх продуктів.

Зрослі приватні та державні інвестиції в дослідження й розробки у секторі біомедичних наук сприяють попиту на передові програмні інструменти для розширення дослідницьких можливостей. Наприклад, у березні 2020 р. уряд США виділив понад 20 млрд дол. США на розробку цифрових технологій охорони здоров'я в рамках Закону про допомогу, допомогу та економічну безпеку від коронавірусу. Такі значні фінансові інвестиції в технології охорони здоров'я створюють нові можливості для бізнесу і викликають підвищений інтерес інвесторів у цій галузі. Державна підтримка діє як каталізатор, залучаючи більше інвестицій на ринок ПЗ біоінженерії, тим самим прискорюючи прогрес і технологічні інновації в секторі охорони здоров'я.

Зросле впровадження цифрових технологій в охорону здоров'я є очевидним через впровадження електронних медичних записів, телемедицини та пристроїв дистанційного моніторингу. Електронні медичні записи поліпшують координацію догляду та зменшують кількість помилок. Телемедицина полегшує віртуальну медичну допомогу, охоплюючи навіть віддалені регіони. Крім того, пристрої дистанційного моніторингу, які зазвичай використову-

ються після надання невідкладної допомоги та догляду вдома, підтримують раннє втручання та покращують загальні результати.

Галузь біоінженерії чітко регулюється, особливо коли йдеться про обробку конфіденційних даних пацієнтів, їх убезпечення та надання ефективного лікування. Розробка ПЗ, яке відповідає цим нормам, може бути складною та трудомісткою. Навігація в цьому нормативному ландшафті може сповільнити розробку та розгортання ПЗ біоінженерії.

З розвитком передових технологій сфера біотехнологій і біоінженерії стає все більш міждисциплінарною, поєднуючи знання з низки різних наукових та інженерних дисциплін. Узагальнення думок авторів робіт [2-11; 16] дозволяє визначити нові тенденції та досягнення в галузі біотехнологій та біоінженерії, які формують її майбутнє:

- синтетична біологія – проєктування та створення нових біологічних систем, бактерій і дріжджів для виробництва біопалива, хімікатів та інших цінних продуктів, біопродуктів;
- передові методи секвенування ДНК – накопичення інформації про генетичну основу життя, секвенування геномів, вивчення генетики, відкриття нових шляхів для дослідження у сферах діагностики захворювань та персоналізованої медицини;
- біодрук – використання методів 3D-друку для виробництва біологічних тканин і органів для покращення способів лікування хвороб і травм, створення спеціальних тканин та органів для трансплантації, вирішення проблеми дефіциту органів і тканин, які можна трансплантувати;
- передові біоматеріали – розробка нових типів біоматеріалів, які є більш біосумісними та забезпечують поліпшені характеристики в багатьох сферах біотехнологій та біоінженерії (від медичних імплантатів до систем доставки ліків), створення ефективніших та результативніших рішень для проблем здоров'я та хвороб людини;
- прецизійна медицина – використання генетичної та молекулярної інформації для пристосування лікування до певного пацієнта замість звичайного універсального підходу, забезпечення нових ефективних методів лікування широкого спектру захворювань і станів.

Перспективні можливості світового ринку ПЗ біоінженерії та результати їх втілення полягають у наступному:

- зрослий обсяг медичних даних, включаючи електронні медичні записи, дані про носії та пристрої та можливість спостереження у реальному часі – створення можливостей для програмних

рішень, які можуть надавати цінну інформацію для дослідників, клініцистів і фармацевтичних компаній;

- досягнення в прецизійній медицині – відкриття значних можливостей для ПЗ забезпечення біоінженерії та аналізу великої кількості геномних і клінічних даних; уможливлення персоналізованих стратегій лікування.

Сегментний аналіз ринку програмного забезпечення біоінженерії. Відповідно до сегментного аналізу ринку за режимом розгортання у 2023 р. хмарний сегмент займав домінуючу позицію на ринку ПЗ біоінженерії, займаючи понад 64,7% частки ринку [14]. Ця лідерська позиція підтверджується і в дослідженні [13], але із часткою ринку 61,6%. Узагальнення даних досліджень [14] і [13] дає змогу відслідкувати динаміку змін на ринку (рис. 2). В перспективі частка сегменту хмарних технологій буде зростати, але ССТЗ обох сегментів будуть практично однакові.

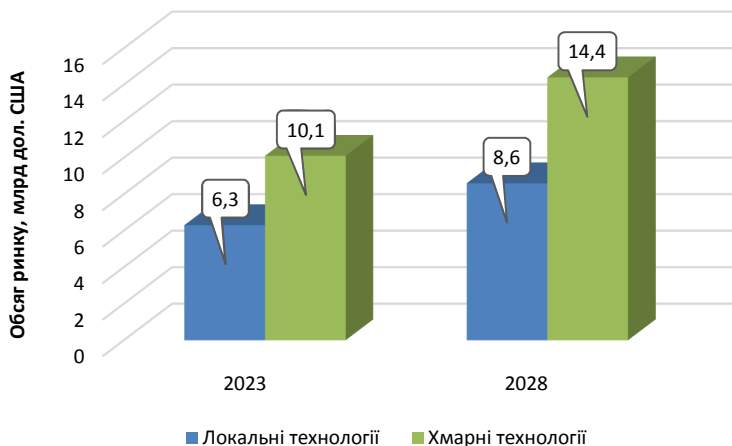


Рис. 2. Аналіз ринку програмного забезпечення біоінженерії за розгортанням технологій, %

Джерело: побудовано авторами основі даних [14; 13].

Значну частку сегменту хмарних технологій можна пояснити зрослим попитом на масштабовані, гнучкі та економічно ефективні програмні рішення в біоінженерії. Хмарні платформи пропонують ряд переваг порівняно з традиційними локальними рішеннями: зниження витрат на ІТ-інфраструктуру, покращена безпека даних і

можливість легкого масштабування відповідно до потреб організації. Крім того, хмара сприяє безперербійній співпраці між дослідниками та медичними працівниками в різних географічних точках, уможливлуючи обмін і аналіз даних у реальному часі. Це особливо важливо в галузі біоінженерії, де спільне дослідження та аналіз даних відіграють ключову роль у просуванні медичних досліджень і розробки ліків. Хмарні рішення усувають необхідність значних інвестицій у розвиток обладнання та інфраструктури. Натомість компанії, що займаються наукою про життя, можуть обрати модель оплати на основі передплати, перетворюючи капітальні витрати на операційні.

Домінування хмарного сегменту також підтримується швидкою цифровою трансформацією в галузях охорони здоров'я та біоінженерії. Оскільки організації все більше переходять до цифрових операцій, інтеграція хмарного ПЗ стає важливою для керування величезними обсягами даних, отриманих у результаті досліджень, клінічних випробувань і пацієнтів. Хмарне ПЗ біоінженерії забезпечує гнучкість і ефективність, необхідні для обробки, зберігання та аналізу цих даних, підтримуючи швидке ухвалення рішень та інновації. Крім того, відповідність нормативним вимогам є ключовим фактором у біоінженерії, і хмарні рішення часто пропонують надійні функції безпеки та інструменти, розроблені для відповідності чітким стандартам захисту даних.

Тривала пандемія COVID-19 підкреслила важливість хмарних систем для забезпечення безперервності бізнесу та можливості віддаленої роботи. Здатність хмарного ПЗ біоінженерії підтримувати дистанційну дослідницьку діяльність, віртуальні клінічні випробування та телемедичні консультації ще більше прискорила його впровадження.

Зі зростанням уваги до персоналізованої медицини та підходів, орієнтованих на пацієнта, очікується, що попит на хмарні рішення, які можуть обробляти складні робочі процеси даних і підтримувати розширену аналітику, буде збільшуватись. Ця тенденція підкреслює лідерську позицію хмарного сегмента на ринку завдяки його здатності задовольняти мінливі потреби біоінженерії за допомогою гнучкості, ефективності та масштабованості.

Разом з тим, очікується, що локальний сегмент найшвидше зростатиме на ринку з 2023 по 2028 р. Підвищення частки сегменту пояснюється зростанням обізнаності про безпеку даних. Медичні компанії обробляють конфіденційні дані, такі як інформація про пацієнтів і комерційну таємницю, що спонукає їх зберігати ці дані у

своїх приміщеннях. Ось чому у фармацевтичній промисловості перевагу надають локальному ПЗ. Оскільки ПЗ зберігається локально, компанії зосереджуються на налаштуваннях і процесах, забезпечуючи персоналізоване та безпечне середовище для керування важливою інформацією.

Відповідно до сегментації ринку за кінцевим користувачем, у 2023 р. сегмент фармацевтичних компаній займав провідну позицію на ринку ПЗ біоінженерії, займаючи понад 42,9% частки [14]. Ця лідерська позиція зумовлена критичною роллю, яку цифрові технології та програмні рішення відіграють у сучасних фармацевтичних дослідженнях, розробках та операціях. Фармацевтичні компанії є передовими у впровадженні сучасного ПЗ для відкриття ліків, керування клінічними випробуваннями, дотримання нормативних вимог і оптимізації ланцюга поставок. Необхідність прискорення часу виходу нових ліків на ринок у поєднанні зі зрослою складністю нормативних вимог спонукає ці компанії інвестувати в комплексні програмні рішення для наук про життя. Ці інструменти не тільки оптимізують процеси досліджень і розробок, але й поліпшують можливості керування даними, аналізу та звітності, тим самим підвищуючи ефективність і продуктивність.

Домінування цього сегменту ще більше посилюється зрослим акцентом на персоналізованій медицині та догляді, орієнтованому на пацієнта. У міру того як фармацевтичні компанії переходять на розробку цільової терапії, зростає попит на складну аналітику даних і ПЗ для керування, яке може обробляти величезні обсяги геномних і клінічних даних.

ПЗ біоінженерії полегшує інтеграцію та інтерпретацію цих даних, підтримуючи ідентифікацію біомаркерів та оптимізацію шляхів лікування. Крім того, глобальний поштовх до цифрової трансформації в секторі охорони здоров'я спонукає фармацевтичні компанії використовувати програмні рішення для кращої співпраці з постачальниками медичних послуг, регуляторними органами та пацієнтами, забезпечуючи більш інтегрований підхід до розробки ліків і догляду за пацієнтами.

Постійні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, підкреслили важливість гнучкості та інновацій у фармацевтичній промисловості. ПЗ біоінженерії зіграло ключову роль у забезпеченні швидкої розробки вакцин, дистанційних клінічних випробувань і моніторингу ефективності та безпеки ліків у реальному часі. Здатність цих програмних рішень підтримувати децентралізовані випробування, розширену аналітику даних і відповідність нормативним

вимогам відіграла важливу роль у відповіді на виклики пандемії. Оскільки фармацевтичні компанії продовжують орієнтуватися в складних глобальних викликах охорони здоров'я, очікується, що довіра до ПЗ біоінженерії зростатиме, що ще більше зміцнить лідерську позицію сегменту на ринку.

Урахування інших сегментів ринку в дослідженні [13], на які припадає частка 25,6%, на відміну від даних дослідження [14] дає змогу отримати іншу сегментацію ринку (рис. 3).

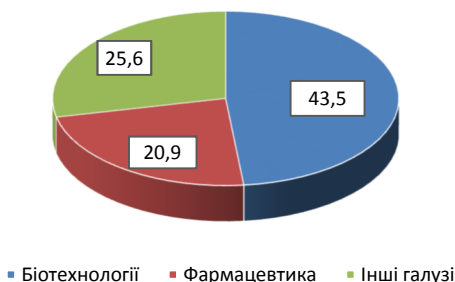


Рис. 3. Сегментація ринку програмного забезпечення біоінженерії за споживачем (2023 р.), %

Джерело: побудовано авторами основі даних [13].

Передбачається, що найбільшу частку ринку і надалі займатиме фармацевтичний сегмент. Зростання сегменту пояснюється потребою в управлінні фармацевтичними ресурсами, відкритті та розробці нових ліків, а також процесах проектування та управління клінічними випробуваннями. Наприклад, інтелектуальне управління клінічними постачаннями SAP використовує хмарне ПЗ для підтримки більшої кількості клінічних випробувань і їх складніших дизайнів.

Очікується, що сегмент біотехнологій буде найшвидше зростати на ринку з 2023 по 2028 р. через збільшення попиту на передові програмні засоби в біотехнологічних додатках, включаючи геноміку, відкриття ліків та інші сфери досліджень і розробок у галузі біотехнологій. Ця тенденція зумовлена технологічним прогресом, зростанням інвестицій у біотехнологічні дослідження та зростаючою важливістю програмних рішень для підвищення ефективності та інновацій у біотехнологічних процесах.

Відповідно до сегментації ринку за географічними регіонами у 2023 р. Північна Америка займала передову позицію на ринку ПЗ для наук про життя, отримуючи понад 38,4% частки доходу [14]. Дослідження [17] підтверджує цю позицію, але з меншою часткою 31,3% (рис. 4). Це лідерство пояснюється потужним фармацевтичним і біотехнологічним секторами регіону в поєднанні зі значним акцентом на дослідженнях і розробках. Північна Америка домінує на ринку завдяки підвищенню рівня впровадження передових технологій і великій кількості інвестицій. Основні причини стимулювання зростання ринку в цьому регіоні включають розширення досліджень і розробок та зростання впровадження хмарних рішень. Медичні компанії в цьому регіоні інтегрують ПЗ у свої бізнес-операції. Це включає вивчення даних клінічних досліджень за допомогою бази даних, створеної американським розробником програмного забезпечення інститутом SAS, що є особливо корисним для розробки ліків на ранніх стадіях і прогнозування результатів лікування.

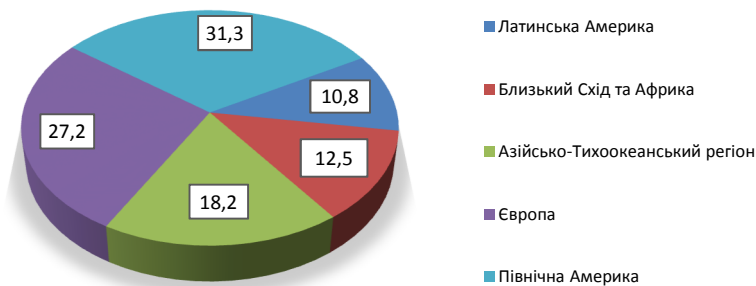


Рис. 4. Сегментація світового ринку програмного забезпечення біоінженерії за географічними регіонами (2023 р.), %

Джерело: побудовано авторами на основі даних [17].

У 2023 р. попит на ПЗ біоінженерії в Північній Америці оцінювався в 5,7 млрд дол. США, і очікується, що він значно зросте у прогнозований період. У Північній Америці, зокрема в Сполучених Штатах, розташовані деякі з провідних світових наукових компаній і дослідних установ, які займають передові позиції у впровадженні нових програмних рішень для поліпшення розробки ліків, клінічних випробувань і догляду за пацієнтами.

Нормативно-правове середовище регіону під керівництвом організацій, що здійснюють контроль, заохочує впровадження цифрових рішень для забезпечення відповідності й ефективності діяльності в галузі охорони здоров'я та наук про життя. Крім того, наявність складної IT-інфраструктури охорони здоров'я та високий рівень цифрової грамотності серед професіоналів ще більше сприяють інтеграції передових програмних рішень, зміцнюючи передові позиції Північної Америки на світовому ринку.

Прогнозується, що в Азійсько-Тихоокеанському регіоні спостерігатиметься швидке зростання протягом прогнозованого періоду, пов'язане зі збільшенням науково-дослідної діяльності та інвестицій в інфраструктуру й технології охорони здоров'я. Зросла увага до поліпшення медичних послуг та результатів спонукає до впровадження передових програмних рішень у секторі біомедичних наук. З 2008 по 2021 р. в Азійсько-Тихоокеанському регіоні відбулися значні інвестиції з нуля в окремі сектори. Фармацевтичний сектор виявився найпривабливішим, залучивши значні інвестиції в розмірі 36 млрд дол. США. Сектор медичних приладів отримав 20 млрд дол. США нових інвестицій, сектор біотехнологій – 17, сектор охорони здоров'я – 10,8 млрд дол. за цей період [13]. Ці цифри підкреслюють привабливість регіону для інвесторів та значні вливання капіталу у фармацевтику, медичне обладнання, біотехнології й охорону здоров'я.

Європа уважно слідкує за цим, займаючи значну частку ринку ПЗ біоінженерії, що керується передовими системами охорони здоров'я й сильним акцентом на дослідженнях та інноваціях. Європейський ринок виграє від значних державних і приватних інвестицій у наукові дослідження біоінженерії, а також нормативно-правової бази, яка підтримує впровадження цифрових технологій в охорону здоров'я.

Такі країни, як Німеччина, Сполучене Королівство та Швейцарія, зробили значний внесок у частку ринку регіону, використовуючи ПЗ біоінженерії, щоб оптимізувати роботу, розширити дослідницькі можливості та поліпшити результати лікування пацієнтів. Поштовх до персоналізованої медицини та чіткі закони Європейського Союзу про захист даних також відіграють вирішальну роль у стимулюванні попиту на безпечні та сумісні програмні рішення.

Світовий ринок ПЗ медико-біологічних наук досягне у 2026 р. значення 17,7 млрд дол. США порівняно з 15,9 млрд дол. у 2021 р. з ССТЗ 2,2%. У 2021 р. частка десяти найбільших постачальників

ПЗ для цих наук становила 66,5% світового ринку додатків для медико-біологічних наук. IQVIA була лідером ринку з часткою 19,3% за доходами від ліцензій, обслуговування та підписки, за нею слідували Microsoft, Veeva Systems, Salesforce і Dassault Systemes [18] (рис. 5).

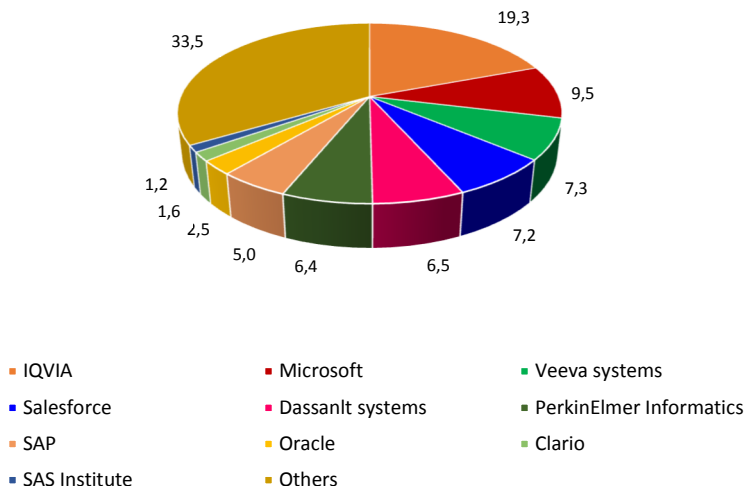


Рис. 5. Сегментація ринку програмного забезпечення біоінженерії за постачальником (2021 р.), %

Джерело: побудовано авторами на основі даних [18].

До першої п'ятірки постачальників за найшвидшими темпами зростання у 2021 році входили Veeva Systems – 42,0%, IQVIA – 23,2, PerkinElmer Informatics – 22,1, Salesforce – 17,7, Dassault Systems – 14,8%. З боку покупців клієнти інвестують у системи медико-біологічних наук, засновані на нових функціях та можливостях, які, як очікується, замінять наявні застарілі системи. В багатьох випадках більше поширення отримують конкурентоспроможні оновлення та заміни, які можуть вплинути на майбутні зміни частки ринку.

На основі даних дослідження [19] можна відслідкувати динаміку змін на ринку ПЗ для аналізу та візуалізації даних за використанням у галузі медико-біологічних наук. У 2023 р. лідирував сектор фармацевтичних та біотехнологічних компаній з часткою ринку 47,0%, на сектори науково-дослідних та академічних інститутів і контрактних установ припадало 33,1 та 19,9% відповідно. До

2030 р. передбачається, що провідним стане сектор науково-дослідних та академічних інститутів з часткою ринку 46,7% (рис. 6).



Рис. 6. Сегментація ринку програмного забезпечення для аналізу та візуалізації даних за використанням в галузі медико-біологічних наук (2030 р.), %

Джерело: побудовано авторами на основі даних [19].

Дослідження в галузі ПЗ біоінженерії як галузі знань, що поєднує наукові та інженерні досягнення інформаційних технологій і біології та медицини, тісно пов'язані зі сферами охорони здоров'я. В цьому аспекті є важливими результати досліджень вітчизняних учених щодо економічної взаємодії ринку праці та людських ресурсів у сфері охорони здоров'я [20], аналізу стану кадрового забезпечення цієї сфери в період реформування [21], конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів у контексті економічної взаємодії [22], стратегічного управління розвитком лікувальних закладів [23].

Висновки. Рушійними факторами ринку програмного забезпечення біоінженерії є технологічний прогрес, зростаючий попит на медико-біологічну аналітику, регуляторна підтримка, екологічна обізнаність, зменшення витрат на виробництво та встановлення програмних рішень, нові тенденції розвитку науки та виробництва в галузі біоінженерії, перспективні застосування аналітичних рішень та інструментів. Перспективні можливості світового ринку полягають у зростаючому обсязі медичних даних та досягненнях прецизійної медицини.

За результатами проведеного сегментного аналізу ринку програмного забезпечення біоінженерії домінували наступні сегменти: за режимом розгортання – хмарні технології (61,6% від загального доходу ринку), за кінцевим споживачем – фармацевтичні компанії (42,9%), за географічними регіонами – Північна Америка (38,4%), за постачальником – IQVIA (19,3%) за використанням – науково-дослідні інститути (46,7%).

Література

1. Gündoğdu, K. T., Deniz, I., Çalıkan, G. et al. Experimental design methods for bioengineering applications. *Critical Reviews in Biotechnology*. 2014. Vol. 36, Iss. 2. P. 368-388. DOI: <https://doi.org/10.3109/07388551.2014.973014>.
2. Griffith L. G., Grodzinsky A. J. Advances in Biomedical Engineering. *JAMA*. 2001. Vol. 285, Iss. 5. P. 556–561. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.285.5.556>.
3. Bayindir-Buchhalter, I. Nanomedicine, Bioengineering and Biomaterials Research for Everyone. *Advanced NanoBiomed Research*. 2024. Vol. 4, Iss. 1. Paper 2300172. DOI: <https://doi.org/10.1002/anbr.202300172>.
4. Silva L. B., Jimenez R. C., Blomberg N. et al. General guidelines for biomedical software development. *F1000Research*. 2017. Vol. 6. Art. 273. DOI: <https://doi.org/10.12688/f1000research.10750.2>.
5. Cornelissen, M., Malyska, A., Nanda, A.K. et al. Biotechnology for Tomorrow's World: Scenarios to Guide Directions for Future Innovation. *Trends Biotechnology*. 2021. Vol. 39, Iss. 5. P. 438-444. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tibtech.2020.09.006>.
6. Kojić, M., Filipović, N., Stojanović, B. et al. Computer Modeling in Bioengineering: Theoretical Background, Examples and Software. Wiley e-book, 2008. 488 p.
7. Joppa, L.N., McInerny, G., Harper, R. et al. Troubling trends in scientific software use. *Science*. 2013. Vol. 340, Iss. 6134. P. 814–815. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1231535>.
8. Gymrek, M., Farjoun, Y. Recommendations for open data science. *Gigascience*. 2016. Vol. 5, Iss. 1. s13742–016–0127–4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13742-016-0127-4>.
9. Malyshev, V., Gab, A., Shakhnin, D. et al. Market Research on the Global Bioengineering Analytics Market. *ScienceRise*. 2024. Iss. 1(2024). P. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2024.003611>.
10. Malyshev, V., Lipskyi, Y., Kovalenko, V. et al. Assessment of the Global Artificial Intelligence Market in Healthcare. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. No. 6(4(80)). P. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.316451>.
11. Malyshev, V., Lipskyi, Y., Gab, A. et al. Global bioengineering market: general characteristics, instrument markets, substances and reagents, equipment. *Proceedings of the Shevchenko Scientific Society Series Chemical sciences*. 2024. Vol. LXXV. P. 171-187. DOI: <https://doi.org/10.37827/ntsh.chem.2024.75.171>.
12. Life Science Software Market to Witness Strong 7.5% CAGR, Surpassing US\$ 31,151.8 Million by 2033. *GlobeNewswire*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/11/20/2783246/0/en/Life-Science-Software-Market-to-Witness-Strong-7-5-CAGR-Surpassing-US-31-151-8-Million-by-2033-Future-Market-Insights-Inc.html>.

13. Global Life Sciences Software Market Size. *Global Market Estimates*. URL: <https://www.globalmarketestimates.com/market-report/life-sciences-software-market-4181>.
14. Global Life Sciences Software Market by Deployment Mode (Cloud-based and On-premises), by End-User (Pharmaceuticals, Biotechnology, Academic & Research Institutions and Others), by Region and Key Companies – Industry Segment Outlook, Market Assessment, Competition Scenario, Trends and Forecast 2024-2033. *market.us*. URL: <https://market.us/report/life-sciences-software-market/>.
15. Life Sciences Software Market Size: 2031 Report. *LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/pulse/life-sciences-software-market-size-2031-report-tevzf?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card.
16. The Future of Biotechnology and Bioengineering: A Look into Emerging Trends and Advancement. *Sryahwa Publications*. URL: <https://sryahwapublications.com/blog/the-future-of-biotechnology-and-bioengineering-a-look-into-emerging-trends-and-advancements>.
17. Global Life Sciences Software Market Size by Product, by Application, by Geography, Competitive Landscape and Forecast. *Market Research Intellect*. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-life-sciences-software-market-size-and-forecast/>.
18. Top 10 Life Sciences Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2021-2026. *Apps Run the World*. URL: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-life-sciences-software-vendors-and-market-forecast/>.
19. Global Life Sciences Data Mining and Visualization Software Market by Type (Cloud-based, On-premise), by Application (Research & Academic Institutes, Pharma & Biotech Companies), by Geographic Scope and Forecast. *Verified Market Reports*. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/life-sciences-data-mining-and-visualization-software-market/>.
20. Hutsaliuk O. M., Navolokina A. S. Research on the economic interaction between the labor market and human resources in the healthcare sector in Ukraine. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. № 1 (74). С. 37-51. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1\(74\).37-51](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1(74).37-51).
21. Гуцалюк О. М. Аналіз стану кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).110-114](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).110-114).
22. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Оцінка конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів в контексті економічної взаємодії. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 123-131. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-123-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131).
23. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>.

References

1. Gündoğdu, K. T., Deniz, I., Çalıkan, G. et al. (2014). Experimental design methods for bioengineering applications. *Critical Reviews in Biotechnology*, Vol. 36, Iss. 2, pp. 368-388. DOI: <https://doi.org/10.3109/07388551.2014.973014>.
2. Griffith, L. G., Grodzinsky, A. J. (2001). Advances in Biomedical Engineering. *JAMA*, Vol. 285, Iss. 5, pp. 556-561. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.285.5.556>.

3. Bayindir-Buchhalter, I. (2024). Nanomedicine, Bioengineering and Biomaterials Research for Everyone. *Advanced NanoBiomed Research*, Vol. 4, Iss. 1, paper no. 2300172. DOI: <https://doi.org/10.1002/anbr.202300172>.
4. Silva, L. B., Jimenez, R. C., Blomberg, N. et al. (2017). General guidelines for biomedical software development. *F1000Research*, Vol. 6, Art. 273. DOI: <https://doi.org/10.12688/f1000research.10750.2>.
5. Cornelissen, M., Malyska, A., Nanda, A. K. et al. (2021). Biotechnology for Tomorrow's World: Scenarios to Guide Directions for Future Innovation. *Trends Biotechnol.*, Vol. 39, Iss. 5, pp. 438-444. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tibtech.2020.09.006>.
6. Kojić, M., Filipović, N., Stojanović, B. et al. (2008). Computer Modeling in Bioengineering: Theoretical Background, Examples and Software. Wiley e-book. 488 p.
7. Joppa, L. N., McInerny, G., Harper, R. et al. (2013). Troubling trends in scientific software use. *Science*, Vol. 340, Iss. 6134, pp. 814–815. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1231535>.
8. Gymrek, M., Farjoun, Y. (2016). Recommendations for open data science. *Gigascience*, Vol. 5, Iss. 1, s13742-016-0127-4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13742-016-0127-4>.
9. Malyshev, V., Gab, A., Shakhnin, D., Kovalenko V. (2024). Market Research on the Global Bioengineering Analytics Market. *ScienceRise*, 1, pp. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2024.003611>.
10. Malyshev, V., Lipskyi, Y., Kovalenko, V. et al. (2024). Assessment of the Global Artificial Intelligence Market in Healthcare. *Technology Audit and Production Reserves*, No. 6(4(80)), pp. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.316451>.
11. Malyshev, V., Lipskyi, Y., Gab, A. et al. (2024). Global bioengineering market: general characteristics, instrument markets, substances and reagents, equipment. *Proc. Shevchenko Sci. Soc. Chem. Sci.*, Vol. LXXV, pp. 171-187. DOI: <https://doi.org/10.37827/ntsh.chem.2024.75.171>.
12. Life Science Software Market to Witness Strong 7.5% CAGR, Surpassing US\$ 31,151.8 Million by 2033. *GlobeNewswire*. Retrieved from <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/11/20/2783246/0/en/Life-Science-Software-Market-to-Witness-Strong-7-5-CAGR-Surpassing-US-31-151-8-Million-by-2033-Future-Market-Insights-Inc.html>
13. Global Life Sciences Software Market Size. Global Market Estimates website. Retrieved from <https://www.globalmarketestimates.com/market-report/life-sciences-software-market-4181>.
14. Global Life Sciences Software Market by Deployment Mode (Cloud-based and On-premises), by End-User (Pharmaceuticals, Biotechnology, Academic & Research Institutions and Others), by Region and Key Companies – Industry Segment Outlook, Market Assessment, Competition Scenario, Trends and Forecast 2024-2033. *market.us*. Retrieved from <https://market.us/report/life-sciences-software-market/>.
15. Life Sciences Software Market Size: 2031 Report. *LinkedIn*. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/life-sciences-software-market-size-2031-report-tevzf?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card.
16. The Future of Biotechnology and Bioengineering: A Look into Emerging Trends and Advancement. *Sryahwa Publications*. Retrieved from <https://sryahwapublications.com/blog/the-future-of-biotechnology-and-bioengineering-a-look-into-emerging-trends-and-advancements>.
17. Global Life Sciences Software Market Size by Product, by Application, by Geography, Competitive Landscape and Forecast. *Market Research Intellect*. Retrieved

from <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-life-sciences-software-market-size-and-forecast/>.

18. Top 10 Life Sciences Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2021-2026. *Apps Run the World*. Retrieved from <https://www.appsruntheworld.com/top-10-life-sciences-software-vendors-and-market-forecast/>.

19. Global Life Sciences Data Mining and Visualization Software Market by Type (Cloud-based, On-premise), by Application (Research & Academic Institutes, Pharma & Biotech Companies), by Geographic Scope and Forecast. *Verified Market Reports*. Retrieved from <https://www.verifiedmarketreports.com/product/life-sciences-data-mining-and-visualization-software-market/>.

20. Hutsaliuk, O. M., Navolokina, A. S. (2020). Research on the economic interaction between the labor market and human resources in the healthcare sector in Ukraine. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovations*, Vol. 22, Iss. 1 (74), pp. 37-51. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1\(74\).37-51](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1(74).37-51).

21. Hutsaliuk, O. M. (2019). Analiz stanu kadrovoho zabezpechennia sfery okhorony zdorovia Ukrainy u period reformuvannia [Analysis of the state of staff provision in the healthcare sector in the period of reform]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (37), pp. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).110-114](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).110-114) [in Ukrainian].

22. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Boiko, O. V. (2024). Otsinka konkurentos-promozhnosti medychnoi haluzi ta yii osvitnikh zakladiv v konteksti ekonomichnoi vzaємodii [Evaluation of the Competitiveness of the Medical Industry and its Educational Institutions in the Context of Economic Interaction]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1-2 (75-76), pp. 123-131. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-123-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131) [in Ukrainian].

23. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu., Boiko, O., Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, Vol. 27, pp. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>.

Надійшла до редакції: 18.10.2024 р.

Рецензовано: 05.11.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.97-110>
УДК 338.24:005.8

В. В. Гончар, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-8765-6656

e-mail: gonchar.viktoryia@kneu.edu.ua,

О. В. Калінін, д.е.н., проф.

академік АЕН України

ORCID 0000-0001-5238-0525

e-mail: kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua,

Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ У ФОРМАТІ МУЛЬТИПРОЄКТНОГО ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Вступ. Управління проєктами у форматі державно-приватного партнерства (ДПП) відіграє ключову роль у реалізації стратегічно важливих інфраструктурних проєктів, особливо в будівельній галузі. Розвиток транспортної, житлово-комунальної, соціальної та промислової інфраструктури потребує значних фінансових вкладень, високого рівня технологічної експертизи та ефективного управління, що зумовлює необхідність залучення приватного капіталу та досвіду будівельних підприємств.

Постановка проблеми. З 2017 року в Україні проводиться системна робота з впровадження принципів сталого розвитку та механізму державно-приватного партнерства (ДПП) відповідно до найкращих світових практик. Уряд розглядає ДПП як один із ключових інструментів для залучення інвестицій у розвиток як економічної, так і соціальної інфраструктури, що сприяє підвищенню ефективності управління державними активами та забезпеченню довгострокового розвитку країни. Все це підтверджує актуальність дослідження, яке визначається необхідністю вдосконалення механізмів управління проєктами в будівельній галузі в рамках ДПП, що дозволить підвищити ефективність реалізації інфраструктурних проєктів, забезпечити їх довготривалу експлуатаційну стійкість та сприяти загальному розвитку економіки. Баланс між ефективністю управління та принципами сталого розвитку є ключовим фактором,



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

що визначає успішність співпраці державного та приватного секторів у будівельній сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах управління проектами в рамках державно-приватного партнерства (ДПП) набуває особливого значення, оскільки поєднує зусилля держави та приватного сектору для досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз наукових праць українських та зарубіжних вчених дозволяє окреслити основні напрями досліджень у цій сфері. Українські вчені активно досліджують питання управління проектами в контексті ДПП. Зокрема, Н. Плис розглядає економіко-організаційний інструментарій адміністрування будівельними підприємствами на основі ДПП, акцентуючи увагу на підвищенні ефективності управління проектами [1]. С. Прилипко акцентує увагу на ключових завданнях органів публічної влади, спрямованих на формування міцних партнерських зв'язків між владою та бізнесом, базованих на принципах сталого розвитку територіальних громад [2]. Аналіз світового досвіду застосування моделей ДПП представлений у роботі Н. Петрухи, де розглядаються різні підходи до визначення та впровадження ДПП, а також його переваги для України [3]. Крім того, у статті А. Серікова систематизовано ієрархічні рівні інституціонального середовища впровадження ДПП в Україні, що є важливим для розуміння механізмів його реалізації [4].

Питання сталого розвитку в контексті ДПП досліджуються в роботі, де аналізуються сфери застосування ДПП з огляду на перспективи розвитку законодавства та врахування позитивного міжнародного досвіду [5]. Автори емпірично дослідили взаємозв'язок між часткою державних інвестицій у проєкти та його показниками сталого розвитку. Також, у статтях розглядається вплив ДПП на інноваційну діяльність та економічне зростання, що є ключовими елементами сталого розвитку [6-7].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються невирішеними проблеми інтеграції принципів сталого розвитку в управління проектами ДПП та оцінка соціально-економічного впливу мультипроектного партнерства.

Подальші дослідження в цих напрямках сприятимуть підвищенню ефективності управління проектами в рамках ДПП та забезпеченню сталого розвитку.

Мета дослідження – аналіз та обґрунтування підходів до управління проектами в межах державно-приватного партнерства (ДПП) з урахуванням балансу між ефективністю та принципами

сталого розвитку. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, що впливають на успішну реалізацію проєктів ДПП, аналіз ключових аспектів управління проєктами в ДПП у будівельній галузі, визначення основних викликів та перспектив розвитку цієї форми співпраці, а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації мультипроєктного партнерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державно-приватне партнерство (ДПП) є ключовим механізмом залучення приватного капіталу до реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, що сприяє економічному зростанню, розвитку соціально значущих об'єктів та оптимізації витрат державного бюджету. У сучасних умовах фінансових обмежень та необхідності оновлення інфраструктури ДПП забезпечує ефективний розподіл ресурсів між державним та приватним секторами, водночас підвищуючи якість управління проєктами та їхню довгострокову стійкість.

Значна частина проєктів ДПП зосереджена у будівельній галузі, оскільки вона є стратегічно важливою для розвитку економіки та формування сучасного міського середовища. Будівельні проєкти в рамках ДПП включають дороги, мости, лікарні, школи, аеропорти, житлову інфраструктуру та промислові об'єкти. Співпраця між державою та приватним бізнесом у цьому секторі дозволяє не лише залучати додаткові інвестиції, а й впроваджувати інноваційні технології, підвищувати стандарти будівництва та скорочувати строки реалізації проєктів.

Проте ефективне управління проєктами ДПП потребує чіткого правового регулювання, надійного механізму фінансування, стратегічного планування та контролю за виконанням зобов'язань кожної зі сторін. Важливими аспектами є розподіл ризиків, забезпечення прозорості контрактних відносин, а також інтеграція принципів сталого розвитку. Останні дослідження демонструють, що успішна реалізація ДПП-проєктів значною мірою залежить від якості управління на всіх етапах їх життєвого циклу, починаючи від розробки концепції та тендерного відбору до експлуатації об'єкта та його технічного обслуговування.

Державно-приватне партнерство (ДПП) у будівельній галузі являє собою тривалу взаємодію між державними органами та приватними підприємствами, спрямовану на проєктування, будівництво, реконструкцію та ефективну експлуатацію інфраструктурних об'єктів. Такий формат співпраці дозволяє залучати приватні інвестиції, сучасні технології та управлінські практики для розвитку будівельної інфраструктури, забезпечуючи якісне надання

суспільно значущих послуг, які традиційно знаходяться у компетенції держави.

Державно-приватне партнерство (ДПП) стає все більш популярним механізмом реалізації інфраструктурних проєктів, особливо у будівельній галузі. Проведений аналіз підтверджує ефективність та вплив ДПП у цій сфері.

1. Глобальні інвестиції у ДПП для інфраструктурних проєктів. У 2023 році обсяг інвестицій приватного сектору в інфраструктурні проєкти у країнах з низьким і середнім рівнем доходу досягнув 86 млрд доларів США. Цей показник становив 0,2% ВВП цих країн і, хоча трохи нижчий за 91,3 млрд доларів США у 2022 році, він перевищує середній показник за попередні п'ять років (85,5 млрд доларів США у 2018-2022 роках) [8].

2. Вплив реформ у сфері регулювання ДПП. Аналіз Світового банку виявив сильний взаємозв'язок між реформуванням законодавчого регулювання ДПП та рівнем інвестицій в інфраструктуру. Зокрема, країни, які запровадили суттєві реформи в механізмах регулювання ДПП, отримали в середньому додаткові 488 млн доларів США інвестицій в інфраструктуру протягом 1990-2022 років [9].

3. Порівняльний аналіз будівельних проєктів у форматі ДПП. Аналіз майже 1700 глобальних будівельних проєктів, включаючи 74 проєкти ДПП, показав, що середні капітальні витрати (CAPEX) для ДПП-проєктів становлять приблизно 1,93 млрд доларів США. Це свідчить про масштабність та значні інвестиційні обсяги, характерні для ДПП у будівельній галузі [10].

4. Зростання ринку будівельного партнерства. Ринок будівельного партнерства прогнозовано зростатиме із сукупним середньорічним темпом зростання (CAGR) 7,4% у 2024-2031 роках. Очікується, що його розмір збільшиться з 34,8 млрд доларів США у 2024 році до 57,5 млрд доларів США у 2031 році. Це зростання зумовлене збільшенням попиту на сталі та енергоефективні будівлі, розвитком інфраструктури та зростанням доходів у країнах, що розвиваються [11].

Ці статистичні дані підкреслюють важливу роль ДПП у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у будівельній галузі, підтверджуючи їхню ефективність у мобілізації приватних інвестицій, покращенні регуляторного середовища та стимулюванні розвитку ринку.

Державно-приватне партнерство (ДПП) відіграє ключову роль у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, особливо в будівельній галузі. Використання цього механізму дозволяє залу-

чати приватний капітал, підвищувати ефективність управління будівельними проектами та забезпечувати довгострокову експлуатаційну стійкість об'єктів.

З метою визначення основних викликів та перспектив розвитку цієї форми співпраці було проведено аналіз основних характеристик (табл. 1) та ключових аспектів управління проектами в ДПП у будівельній галузі.

Таблиця 1

Основні характеристики ДПП у будівельній галузі

Характеристика	Сутність	Вплив на сталий розвиток
1	2	3
Тривалість співпраці	Від 5 до 50 років, регулюється контрактною угодою	Забезпечує стабільність реалізації проекту та гарантує відповідність будівельних робіт державним стандартам і вимогам сталого розвитку
Реалізація будівельних проектів	Зведення нових об'єктів, модернізація, реконструкція, капітальний ремонт, технічне переоснащення, управління, експлуатація, обслуговування	Дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет і забезпечує довготривалу експлуатаційну ефективність будівельних проектів
Розподіл управлінської відповідальності	Планування, проектування, будівництво, обслуговування, забезпечення якості, відповідність екологічним нормам, ефективність експлуатації	Стимулює інвестування у сталі технології та матеріали з меншим впливом на довкілля. Підвищує ефективність використання ресурсів, зменшуючи витрати на експлуатацію та обслуговування
Розподіл ризиків	Ризики, пов'язані з будівництвом (перевищення бюджету, затримки у виконанні робіт, технічні помилки); ризики експлуатації (знос будівлі, необхідність додаткових ремонтних робіт, недосягнення очікуваних показників продуктивності); фінансові ризики, включаючи залучення зовнішнього фінансування та забезпечення прибутковості проекту	Мінімізує фінансові та операційні ризики, що покращує стабільність проекту. Дозволяє включати екологічні ризики у планування та управління на всіх етапах реалізації. Сприяє використанню екологічно безпечних технологій у будівництві та експлуатації
Фінансова участь приватного партнера	Інвестиції, винагорода залежить від ефективності експлуатації	Забезпечує оптимізацію енергоспоживання та впровадження «зелених» рішень. Стимулює будівельні компанії до оптимального розподілу ресурсів та підвищення операційної ефективності

Закінчення табл. 1

1	2	3
Оптимізація витрат	Управління витратами повного життєвого циклу, скорочення капіталовкладень, підвищення якості будівництва, ефективне управління	Забезпечує дотримання екологічних стандартів та соціальної відповідальності. Підвищує довговічність та ефективність використання об'єктів, що зменшує негативний вплив на довкілля
Мультиплікаційний ефект	Розвиток інфраструктури, зростання галузі, попит на матеріали, послуги, технології, ресурси	Стимулює зростання галузі загалом

Отже, ефективність проєктів ДПП значною мірою залежить від належного управління, що забезпечує високу продуктивність, мінімізацію ризиків та довгострокову стійкість проєктів. Враховуючи складність та капіталомісткість будівельних проєктів, впровадження ефективних принципів управління є важливим фактором для досягнення успішних результатів. Дане дослідження висвітлює ключові принципи ефективного управління проєктами в межах ДПП, зосереджуючи увагу на особливостях будівельної галузі.

Одним із основних принципів є стратегічне планування та чітке визначення проєкту. Успішне управління проєктами ДПП потребує чіткого визначення обсягу робіт, цілей та очікуваних результатів, що забезпечує узгодження інтересів державного та приватного секторів. Проведення техніко-економічного обґрунтування та попередньої оцінки ризиків сприяє розробці ефективних контрактів та фінансових моделей. Визначення правових рамок та дотримання регуляторних вимог є обов'язковими умовами для належного функціонування проєкту.

Наступним важливим аспектом є розподіл та управління ризиками. Ефективне управління проєктами ДПП передбачає збалансований механізм розподілу ризиків між державними та приватними партнерами. Будівельні проєкти часто піддаються фінансовим, операційним та екологічним ризикам, тому необхідно впроваджувати комплексні стратегії їх мінімізації. Як правило, приватний сектор бере на себе ризики, пов'язані з будівництвом та фінансуванням, тоді як державний сектор відповідає за регуляторне середовище та соціальні ризики.

Фінансова структура та ефективність інвестицій відіграють важливу роль у реалізації ДПП. Будівельні проєкти потребують на-

дійних фінансових моделей, що забезпечують достатнє фінансування та економічну ефективність. Застосування змішаних механізмів фінансування, таких як державні субсидії, приватний капітал та довгострокові кредити, сприяє стійкості проєкту. Аналіз витрат життєвого циклу дозволяє оптимізувати як початкові, так і експлуатаційні витрати, забезпечуючи економічну ефективність у довгостроковій перспективі.

Залучення зацікавлених сторін та ефективна комунікація є невід'ємною частиною управління проєктами ДПП. Оскільки у реалізації таких проєктів задіяні державні органи, приватні інвестори, підрядники та місцеві громади, важливо впроваджувати структуровані комунікаційні стратегії. Прозорість ухвалення рішень та залучення громадськості підвищують легітимність проєкту та рівень його соціальної підтримки. Наявність механізмів вирішення суперечок сприяє уникненню конфліктів під час реалізації проєкту.

Значну роль у забезпеченні успішності проєктів відіграє дотримання регуляторних вимог та належне управління. Системи управління повинні забезпечувати відповідність законодавчим, технічним та екологічним нормам. Контрактні угоди повинні містити чіткі механізми підзвітності, показники ефективності та відповідальність сторін. Посилений регуляторний контроль є необхідним для зниження рівня корупції та забезпечення чесної конкуренції серед приватних компаній.

Окрему увагу слід приділити інтеграції принципів сталого розвитку. Сучасні ДПП-проєкти дедалі частіше включають екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії, що відповідають цілям сталого розвитку. Використання енергоефективних технологій, впровадження «зелених» будівельних стандартів та застосування матеріалів із низьким вуглецевим слідом сприяє зменшенню екологічного впливу будівництва. Соціальні оцінки дозволяють мінімізувати негативні наслідки проєктів для місцевих громад та забезпечувати їх довготривалий позитивний ефект.

Моніторинг та оцінка ефективності мають критичне значення для успішного управління проєктами ДПП. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє відстежувати виконання проєкту, відповідність бюджету та якісні характеристики. Використання цифрових інструментів управління, таких як моделювання будівельної інформації (BIM) та геоінформаційні системи (GIS), покращує прийняття рішень на основі даних. Проведення періодичних аудитів та постпроєктного аналізу сприяє покращенню управлінських процесів у майбутніх ініціативах.

Будівельна галузь має ряд особливостей у контексті ДПП. Однією з них є висока капіталомісткість та тривалий життєвий цикл проєктів, що вимагає довгострокової фінансової стабільності. Також будівельні проєкти характеризуються складністю технічних рішень та необхідністю впровадження інновацій. Інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, підвищує ефективність управління, проте потребує кваліфікованих фахівців та відповідних змін у нормативному середовищі.

Додатковим викликом для будівельних проєктів у рамках ДПП є екологічні та геополітичні ризики. Кліматичні зміни, природні катаклізми та обмеження використання земельних ресурсів можуть суттєво впливати на реалізацію інфраструктурних проєктів. Політична нестабільність та зміни у регуляторному середовищі також можуть створювати додаткові загрози для приватних інвесторів.

Практика ДПП в будівельній галузі доводить що зростає важливість саме мультипроєктного партнерства, оскільки воно дозволяє підвищити ефективність управління проєктами, оптимізуючи витрати, скорочуючи терміни реалізації та покращуючи координацію між учасниками. Таке партнерство сприяє зменшенню ризиків і невизначеності, оскільки будівельні проєкти часто стикаються з фінансовими, логістичними та технічними викликами, а ефективний розподіл відповідальності дозволяє їх мінімізувати. Крім того, глибше розуміння мультипроєктних моделей сприяє впровадженню інноваційних технологій, підвищенню якості будівництва та розвитку екологічно стійких рішень.

Мультипроєктне партнерство в будівельній галузі – це форма співпраці, за якої кілька організацій, таких як підрядники, постачальники, проєктувальники та замовники, працюють разом над кількома проєктами в межах єдиної угоди. Такі партнерства зазвичай є довгостроковими та стратегічними, спрямованими на підвищення ефективності, зниження витрат і впровадження інновацій. Існують різні види партнерства. Найчастіше використовують наступні (табл. 2).

Такі партнерства дедалі частіше застосовуються у великих інфраструктурних проєктах, міському розвитку та промисловому будівництві, де важливими є ефективність та управління витратами.

Основні переваги мультипроєктного партнерства полягають в наступному:

Скорочує час на тендерні процедури завдяки попередньому відбору партнерів.

Заохочує інвестиції в технології та навчання через довгострокові зобов'язання.

Підвищує передбачуваність процесів будівництва.

Покращує комунікацію та сприяє швидкому вирішенню конфліктів між учасниками.

Таблиця 2

Види мультіпроектного партнерства в будівництві

Вид партнерства	Характеристика	Приклад
Рамкові угоди	Формальні домовленості, за якими підрядники попередньо відібрані для реалізації кількох проектів упродовж певного періоду	Framework Agreement між BAM Nuttall та Network Rail у Великій Британії для залізничних проектів [12]
Стратегічні альянси	Довгострокові відносини між компаніями для спільної роботи над кількома проектами	Альянс між Skanska та IKEA для розробки житлових комплексів під брендом BoKlok у Європі [13]
Спільні підприємства (Joint Ventures)	Дві або більше компаній створюють нову організацію для спільного управління та реалізації кількох проектів	Спільне підприємство між Vinci та Bouygues для будівництва ГЕС Hinkley Point C у Великій Британії
Державно-приватне партнерство (PPP)	Співпраця між державними установами та приватними компаніями для розвитку інфраструктури	Будівництво автостради М-6 в Україні за участі держави та компанії Egis Group [14]

Джерело: сформовано авторами на основі [12-16].

Ефективна координація багатьох проектів у ДПП може здійснюватися за допомогою кількох підходів. Один із них – програмне управління, що передбачає об'єднання споріднених проектів у єдиний портфель для узгодження стратегічних цілей. Це дозволяє централізовано приймати рішення та оптимізувати розподіл ресурсів між проектами. Ще одним дієвим механізмом є матрична організаційна структура, що сприяє комунікації між командами та забезпечує ефективну взаємодію між управлінцями проектів та функціональними відділами.

Інтегроване управління проектами (Integrated Project Delivery, IPD) є ще одним підходом, що дозволяє узгоджено взаємодіяти державним установам, приватним підрядникам та інвесторам. Впровадження цього підходу у ДПП забезпечує обмін кращими практиками та сприяє підвищенню ефективності всіх учасників процесу. Використання цифрових технологій, таких як інформаційне моде-

лювання будівель (BIM) та цифрові двійники (Digital Twin), дозволяє здійснювати візуалізацію проєктів, прогнозувати ризики та ефективніше розподіляти матеріальні ресурси. Крім того, гнучкі методології управління (Agile, Lean Construction) сприяють підвищенню адаптивності будівельних проєктів у змінних економічних та регуляторних умовах.

Управління ресурсами у межах мультипроєктного середовища ДПП є критично важливим для своєчасного та економічно ефективного виконання проєктів. До основних підходів ресурсного планування належать вирівнювання ресурсів та моделі їх розподілу, що дозволяють уникнути дефіциту або надлишкового залучення матеріалів та робочої сили. Використання алгоритмів евристичної оптимізації допомагає визначити пріоритетність проєктів та забезпечити рівномірне навантаження на ключові виробничі потужності.

Окрему роль відіграє централізоване постачання та управління ланцюгами поставок, що дозволяє здійснювати гуртові закупівлі матеріалів для декількох проєктів одночасно, що знижує витрати та скорочує строки поставок. Крім того, планування трудових ресурсів на основі прогнозованої аналітики дає змогу оптимізувати графіки роботи персоналу та мінімізувати витрати на оплату праці.

У рамках фінансового планування важливу роль відіграє структуризація інвестицій – застосування гнучких механізмів фінансування, що дозволяють ефективно розподіляти капітал на основі оцінки ризиків та дохідності проєктів. Використання державних інвестиційних інструментів (Public Investment Management, PIM) забезпечує контроль за ефективністю витрат та відповідністю стратегічним пріоритетам розвитку.

Для зниження впливу зовнішніх ризиків доцільним є застосування ризик-орієнтованого підходу до розподілу ресурсів, що дозволяє спрямовувати резервні кошти та матеріали у найбільш критичні зони. Використання методу Монте-Карло для прогнозування можливих загроз допомагає зменшити невизначеність та сформулювати ефективні стратегії управління ризиками.

Таким чином, ефективне управління проєктами ДПП у будівельній галузі є критично важливим для розвитку сучасної інфраструктури. Впровадження стратегічного планування, прозорих механізмів фінансування, інтеграція інноваційних технологій та дотримання принципів сталого розвитку є ключовими чинниками успішної реалізації таких проєктів. Майбутні дослідження мають зосередитися на аналізі цифрових технологій у будівництві, адаптив-

них фінансових моделях та механізмах підвищення стійкості інфраструктурних проєктів у контексті глобальних викликів.

Висновки. Державно-приватне партнерство є ефективним механізмом реалізації будівельних проєктів, що дозволяє збалансувати інтереси держави та приватного сектору. Забезпечення ефективного управління проєктами у ДПП сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості будівництва та гарантуванню сталого розвитку інфраструктури. Впровадження сучасних підходів до управління життєвим циклом будівельних об'єктів дозволяє досягти довготривалої експлуатаційної ефективності, мінімізуючи ризики як для держави, так і для приватних інвесторів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правового регулювання ДПП, розробки стратегій управління інфраструктурними проєктами та підвищення інвестиційної привабливості партнерських ініціатив.

Мультипроєктне партнерство у межах ДПП вимагає застосування комплексного підходу, що включає стратегічне планування, ефективну координацію, цифровізацію процесів та оптимізацію ресурсного забезпечення. Впровадження програмного управління, матричних організаційних структур, цифрових технологій BIM та Lean-методологій забезпечує підвищення ефективності будівельних проєктів та мінімізацію ризиків. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на оцінку впливу штучного інтелекту на процеси управління ДПП, використання блокчейн-технологій у контрактному адмініструванні та оптимізацію інвестиційних моделей у багатопроектному середовищі.

Література

1. Плис Н. В. Методико-аналітичний базис будівельних підприємств в циклі проєктів державно-приватного партнерства. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 57. С. 148-156. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.148-156>.
2. Приліпко С. М. Публічне управління розвитком територій на основі реалізації проєктів державно-приватного партнерства на засадах сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.2>.
3. Петруха Н. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 29-39. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04>.
4. Серіков А. В. Економіко-математичні початки теорії фінансування проєктів державно-приватного партнерства. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.58>.

5. Christensen P., & Gabe J. A Critical Review and Assessment of Public Regulatory Trends and Their Impact on Green Building. *Sustainable Real Estate: Multidisciplinary approaches to an evolving system*. 2018.

6. Ma Hanyang, Zeng S., Lin, Han, Zeng, Ruochen. Impact of Public Sector on Sustainability of Public-Private Partnership Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2020. Vol. 146. Paper no. 04019104. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001750](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001750).

7. Cease B., Kim H., Kim D., Ko Y., Cappel C. Barriers and incentives for sustainable urban development: An analysis of the adoption of LEED-ND projects. *Journal of environmental management*. 2019. Vol. 244. P. 304-312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.04.020>.

8. Private Participation in Infrastructure (PPI) Database. *The World Bank*. 2024. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>.

9. Infrastructure Development Thrives Under Robust PPP Regulatory Frameworks – World Bank Report Shows. *The World Bank*. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sustainableinfrastructurefinance/brief/infrastructure-development-thrives-under-robust-ppp-regulatory-frameworks-world-bank-report-shows>.

10. Comparing Public-Private Partnerships in Construction: A Damages Perspective. *HKA*. 2023. URL: <https://www.hka.com/article/comparing-public-private-partnerships-in-construction-a-damages-perspective/>.

11. Building Construction Partnership Market Report. *Coherent Market Insights*. 2024. URL: <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/building-construction-partnership-market>.

12. Bam, Taylor Woodrow and Morgan Sindall among suppliers appointed to £2bn Network Rail framework. *New Civil Engineer*. 2023. 17 January. URL: <https://www.newcivilengineer.com/latest/bam-taylor-woodrow-and-morgan-sindall-among-suppliers-appointed-to-2bn-network-rail-framework-17-01-2023>.

13. BoKlok – ready for the big world. *Skanska Group*. 2011. 25 October. URL: <https://group.skanska.com/media/articles/boklok--ready-for-the-big-world/>.

14. Будівництво автостради М-6 в Україні за участі держави та компанії Egis Group. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/>.

15. Калінін О., Гончар В. Управління ризиками для оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах державно-приватного партнерства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. Вип. 2(52). С. 110–121. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).110-121](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).110-121).

16. Гончар В. В., Калінін О. В., Орлова А. А., Федюк Б. О. Корпоративно інтегроване управління групами та об'єднаннями підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 57-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).57-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).57-62).

17. Гуцалюк О. М., Головіна О. І. Аудит систем управління якістю підприємств сфери інжинірингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 481-487.

18. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381-487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-56>.

19. Гуцалюк О. М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38).

20. Гуцалюк О. М., Носатов І. К., Козловцева В. А. Впровадження міжнародних стандартів в системи управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 134-139. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23>.

References

1. Plys, N. V. (2024). Metodyko-analitychni bazys budivelnnykh pidpriemstv v tsykli proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Methodical and analytical basis of construction enterprises in the cycle of public-private partnership projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, 57, pp. 148–156. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.148-156> [in Ukrainian].
2. Prylipko, S. M. (2020). Publichne upravlinnia rozvytkom terytorii na osnovi realizatsii proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva na zasadakh staloho rozvytku [Public governance of territorial development based on the implementation of public-private partnership projects on the principles of sustainable development]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.2> [in Ukrainian].
3. Petrukha, N. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: perspektivy rozvytku ta vplyv na vidnovlennia infrastruktury [Public-private partnership in Ukraine: development prospects and impact on infrastructure recovery]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Management and Policy*, 2, pp. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04> [in Ukrainian].
4. Sierikov, A. V. (2021). Ekonomiko-matematychni pochatky teorii finansuvannia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Economic-mathematical foundations of financing theory for public-private partnership projects]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.58> [in Ukrainian].
5. Christensen, P., & Gabe, J. (2018). A critical review and assessment of public regulatory trends and their impact on green building. *Sustainable Real Estate: Multidisciplinary Approaches to an Evolving System*.
6. Ma, H., Zeng, S., Lin, H., & Zeng, R. (2020). Impact of public sector on sustainability of public-private partnership projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(4), 04019104. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001750](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001750).
7. Cease, B., Kim, H., Kim, D., Ko, Y., & Cappel, C. (2019). Barriers and incentives for sustainable urban development: An analysis of the adoption of LEED-ND projects. *Journal of Environmental Management*, 244, pp. 304–312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.04.020>.
8. Private Participation in Infrastructure (PPI) Database. (2024). *The World Bank*. Retrieved from <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>.
9. Infrastructure development thrives under robust PPP regulatory frameworks – World Bank Report Shows. (2023). *The World Bank*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/sustainableinfrastructurefinance/brief/infrastructure-development-thrives-under-robust-ppp-regulatory-frameworks-world-bank-report-shows>.
10. Comparing public-private partnerships in construction: A damages perspective. (2023). *HKA*. Retrieved from <https://www.hka.com/article/comparing-public-private-partnerships-in-construction-a-damages-perspective/>.

11. Building Construction Partnership Market Report. (2024). *Coherent Market Insights*. Retrieved from <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/building-construction-partnership-market>.
12. Bam, Taylor Woodrow and Morgan Sindall among suppliers appointed to £2bn Network Rail framework. (2023, January 17). *New Civil Engineer*. Retrieved from <https://www.newcivilengineer.com/latest/bam-taylor-woodrow-and-morgan-sindall-among-suppliers-appointed-to-2bn-network-rail-framework-17-01-2023>.
13. BoKlok – Ready for the Big World. (2011, October 25). *Skanska Group*. Retrieved from <https://group.skanska.com/media/articles/boklok--ready-for-the-big-world/>.
14. Budivnytstvo avtostrady M-6 v Ukraini za uchasti derzhavy ta kompaniiy Egis Group [Construction of the M-6 highway in Ukraine with the participation of the state and Egis Group]. (2024). *Ministry of Infrastructure of Ukraine*. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/> [in Ukrainian].
15. Kalinin, O., & Gonchar, V. (2023). Upravlinnia ryzykamy dlia optymizatsii pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Risk management for optimizing decision-making in public-private partnership conditions]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva – Ways to improve construction efficiency*, 2(52), pp. 110–121. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).110-121](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).110-121) [in Ukrainian].
16. Gonchar, V. V., Kalinin, O. V., Orlova, A. A., & Fediuk, B. O. (2023). Korporatyvno integrovane upravlinnia hrupamy ta obiednanniamy pidpryiemstv [Corporate integrated management of groups and associations of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(44), pp. 57–62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).57-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).57-62) [in Ukrainian].
17. Hutsaliuk, O. M., Holovina, O. I. (2019). Audyt system upravlinnia yakistiu pidpryiemstv sfery inzhynirynhu [Audit of quality management systems of engineering enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 32, pp. 481–487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct32-481-487>.
18. Hutsaliuk, O. M., Holovina, O. I., Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formuvannia innovatsiinoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii ta intehtatsii [Formation of innovative infrastructure of the national economy in conditions of globalization and integration]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 33, pp. 381–487. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-381-487> [in Ukrainian].
19. Hutsaliuk, O. M. (2020). Vyvchennia orhanizatsiino-ekonomichnykh form utvorennia korporatyvnykh intehtatsiinykh obiednan [Study of organizational and economic forms of formation of corporate integration associations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economy" series*, 16 (44), pp. 34–38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38) [in Ukrainian].
20. Hutsaliuk, O. M., Nosatov, I. K., Kozlovtsseva, V. A. (2020). Vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv v systemy upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvakh sfery inzhynirynhovyykh posluh [Implementation of international standards in quality management systems at enterprises in the field of engineering services]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Business*, 4 (115), pp. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 21.10.2024 р.

Рецензовано: 11.11.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.111-130>

УДК 330.342.146:339+338.488.2

М. В. Семикіна, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0001-6995-1267

e-mail: semikinamv@i.ua,

М. В. Бугаєва, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-7460-9279

e-mail: bmw87forever@gmail.com,

Г. В. Савеленко, к.т.н.

ORCID 0000-0001-9310-6223

e-mail: grigoriy.savelenko@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ БІЗ- НЕС-КУЛЬТУРИ ТА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ В ТОРГІВЛІ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів соціальна відповідальність бізнесу трансформується з добровільної ініціативи в обов'язковий елемент корпоративної стратегії. Зростання очікувань споживачів, інвесторів та суспільства щодо участі компаній у вирішенні соціально-екологічних проблем посилюється в контексті воєнних реалій України, де бізнес змушений поєднувати економічну стійкість із підтримкою суспільства, працівників та держави. Бізнес-культура та ділове спілкування виступають визначальними чинниками формування соціальної відповідальності, оскільки саме вони задають внутрішні стандарти поведінки та механізми комунікації зі стейкхолдерами. Проте в науковому дискурсі недостатньо досліджено, як ці фактори впливають на реалізацію соціальних ініціатив у торговельно-ресторанній сфері – галузях із високою інтенсивністю комунікацій та публічністю. Назріла практична потреба у поглибленому вивченні цієї проблеми та розробці механізмів, які допоможуть бізнесу перейти від символічних акцій до стратегічної соціальної відповідальності, залучаючи важелі комунікацій та впровадження бізнес-культури підвищити довіру споживачів і лояльність працівників, а також зміцнити конкурентні позиції в умовах кризи.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

У сучасному світі, де етичне ведення бізнесу набуває все більшої ваги, соціальна відповідальність розглядається як невід'ємна складова успішних компаній. Проте, попри зростаюче усвідомлення необхідності соціально відповідальної поведінки, багато підприємців, особливо у торговельному та ресторанному секторі, стикаються з труднощами у практичній реалізації соціальних ініціатив. Поширена ситуація, коли компанії обмежуються формальними заявами, не маючи належних інструментів для інтеграції соціальної відповідальності у повсякденну підприємницьку діяльність. В умовах нестабільного економічного середовища, коли бізнес змушений зосереджуватися на виживанні, соціальна відповідальність нерідко відсувається на другий план. Однак, саме вона здатна стати ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Крім того, недостатньо розвинені бізнес-культура та ділове спілкування суттєво обмежують можливості використання їх потенціалу для впровадження соціально відповідальних практик. Багато компаній не усвідомлюють, що бізнес-культура та ділове спілкування можуть стати потужними інструментами для формування соціально відповідального бізнесу.

Зазначене свідчить про наявність проблеми, яка полягає у протиріччі між загальним розумінням підприємцями необхідності соціальної відповідальності та відсутністю чітких, ефективних механізмів її впровадження на практиці з використанням інструментів бізнес-культури та ділового спілкування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують, що соціальна відповідальність перестала бути добровільною ініціативою, вона стає необхідним елементом стратегії успішного бізнесу, на цьому наголошують О. Ареф'єва, Н. Коваленко [1], Д. Букреєва, К. Денисенко [6], Т. Остапчук, С. Бірюченко [9] та інші автори наукових праць. Серед останніх наукових публікацій багато статей висвітлюють нові тенденції у соціальній відповідальності бізнесу під час війни, фокусом якої стала волонтерська діяльність, підтримка армії, держави, ВПО, медичних закладів та інші соціальні ініціативи. Серед дослідників цих тенденцій – М. Деліні, М. Аксентюк, Г. Миськів, І. Пасінович, О. Серікова, Л. Червінська та ін. [7-8; 11-13]. Аспекти трансформацій бізнес-культури досліджує Т. Басюк [2], роль ділової етики та комунікацій для ефективності бізнесу та реалізації соціальних ініціатив вивчають І. Белкін, Я. Гонтарук, С. Трапаїдзе [3], роль корпоративних цінностей обґрунтовують В. Прохорова, С. Мушнікова [10], зростаюче значення ділового спілкування – С. Бестужева, Т. Близнюк,

О. Майстренко, Ж. Андрійченко [4-5]. Водночас, попри зростаючий інтерес до проблематики соціальної відповідальності бізнесу, не вистачає досліджень, які б детально вивчали механізми реалізації соціальної відповідальності через бізнес-культуру та ділове спілкування, особливо в контексті торговельно-ресторанного бізнесу.

Мета роботи полягає в тому, щоб визначити та обґрунтувати теоретико-методичні засади розробки та запровадження механізмів реалізації соціальної відповідальності в торговельному та ресторанному бізнесі через призму бізнес-культури та ділового спілкування. Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено комплекс таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти взаємозв'язку між поняттями «бізнес-культура», «ділове спілкування» та «соціальна відповідальність»;
- розкрити дію факторів, які впливають на формування соціально відповідального бізнесу з використанням інструментів бізнес-культури і ділового спілкування;
- дослідити роль внутрішньої і зовнішньої комунікацій (ділового спілкування) у реалізації соціально значимих ініціатив і практик;
- розробити практичні рекомендації щодо розробки та впровадження механізмів соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури та ділового спілкування у торговельному та ресторанному бізнесі.

Методи і методологія. Теоретико-методологічним підґрунтям роботи є фундаментальні положення теорії соціальної відповідальності бізнесу, додатково, в основу роботи покладені концепції бізнес-культури та ділового спілкування, які акцентують на важливості етичних норм і практик у взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Крім того, аналізується управлінська комунікація, як важливий інструмент для реалізації принципів соціальної відповідальності, зокрема в межах підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу, де взаємодія з клієнтами та колективом є критично важливою для підтримки довгострокової репутації та конкурентоспроможності. Застосовано загальнонаукові методи дослідження, зокрема метод аналізу та синтезу, метод компаративного аналізу, спостереження, метод абстрактно-логічного мислення. Таким чином, визначені методи забезпечують комплексний підхід до вивчення соціальної відповідальності через призму бізнес-культури та ділового спілкування.

Виклад основного матеріалу. На основі узагальнення наукових джерел [1-13], розкриємо сутність ключових понять нашого дослідження «соціальна відповідальність», «бізнес-культура», «ділове спілкування», покажемо їх спільні риси та відмінності та взаємозв'язок за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ключових понять дослідження та їх взаємозв'язку

Поняття	Сутність	Взаємозв'язок	Спільне	Відмінності
Соціальна відповідальність	Добровільне зобов'язання бізнесу враховувати соціальні потреби суспільства, працівників, клієнтів, громади	Є результатом розвитку бізнес-культури; реалізується через ефективне ділове спілкування (комунікації)	Орієнтація на дотримання соціальних пріоритетів, етичні норми, моральні принципи, корпоративні цінності	Спрямована як на внутрішнє (працівники, умови праці), так і на зовнішнє середовище (суспільство, екологія)
Бізнес-культура	Сукупність цінностей, норм, традицій та поведінки, що визначають спосіб ведення бізнесу	Формує основу для ділового спілкування та визначає стандарти соціальної відповідальності	Орієнтація на стратегічні цілі компанії, корпоративні цінності	Спрямована переважно на внутрішнє середовище організації
Ділове спілкування (комунікації)	Процес обміну інформацією та взаємодії між працівниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами	Є інструментом реалізації бізнес-культури та соціальної відповідальності	Взаємодія та обмін інформацією, розв'язання проблемних питань на засадах корпоративних цінностей	Спрямована на внутрішні і зовнішні комунікації, побудову продуктивних відносин, партнерства

Джерело: укладено авторами на основі узагальнення наукової думки [1-13].

Виходячи з проведеного порівняльного аналізу в табл. 1, взаємозв'язок між бізнес-культурою, діловим спілкуванням та соціальною відповідальністю є тісним та багатоаспектним, де кожен елемент впливає та підсилює інші. Бізнес-культура, що визначає цінності, норми та поведінку всередині організації, створює фундамент для формування соціально відповідального підходу до ведення справ. Якщо в компанії цінуються етичність, прозорість та повага

до всіх зацікавлених сторін, це відображається на її діях та рішеннях.

Ділове спілкування виступає як інструмент, що транслює цінності бізнес-культури на практиці. Через ефективні комунікації компанія може донести свої соціально відповідальні ініціативи до працівників, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Відкритий діалог, зворотний зв'язок та прозорість у комунікаціях сприяють формуванню довіри та підтримки соціально відповідальних дій.

Соціальна відповідальність, у свою чергу, є результатом гармонійного поєднання бізнес-культури та ділового спілкування. Компанія, що має сильну та етичну культуру, а також вміння ефективно комунікувати, здатна успішно реалізовувати соціально відповідальні ініціативи. Це може проявлятися у підтримці місцевих громад, екологічних проєктах, чесному ставленні до працівників та клієнтів, а також у прозорому веденні бізнесу.

Важливо зазначити, що ці три елементи не існують окремо, а постійно взаємодіють та впливають один на одного. Наприклад, бізнес-культура, що не підтримується ефективним діловим спілкуванням, ризикує залишитися лише на папері. Так само, соціальна відповідальність, що не базується на міцній бізнес-культурі, може виглядати як формальність або маркетинговий хід.

Отже, для успішної реалізації соціальної відповідальності компанії необхідно розвивати та підтримувати сильну бізнес-культуру, будувати ефективні комунікації та інтегрувати соціальну відповідальність у всі аспекти своєї діяльності.

Зауважимо, що формування соціально відповідального бізнесу є складним процесом, що залежить від багатьох факторів. Розглянемо фактори впливу за допомогою систематизації, що пропонується нижче. Вона передбачає вплив внутрішніх факторів, вплив зовнішніх факторів і окремо – впливову роль бізнес-культури та ділового спілкування:

1. Внутрішні фактори:

– цінності та місія компанії (якщо цінності компанії включають етичність, доброчесність, прозорість та повагу до зацікавлених сторін, то це створює основу для соціально відповідальної поведінки бізнесу; бізнес-культура транслює ці цінності через внутрішні комунікації, професійний розвиток персоналу та приклади лідерів, через зовнішні комунікації доносить їх до стейкхолдерів);

– корпоративна культура (налаштованість на відкритість, діалог та зворотний зв'язок, сприяє залученню працівників до соціально відповідальних ініціатив; внутрішні комунікації використо-

вуються для обговорення соціальних проблем, збору ідей та організації волонтерських програм);

- лідерство (лідери компанії слугують прикладом для персоналу. демонструючи особисту відданість соціальним цінностям, підтримують соціальні ініціативи, стимулюючи працівників до участі; ділове спілкування виступає інструментом донесення до колективу важливості соціальної відповідальності підприємства);

- мотивація працівників (працівники, які відчувають, що їхня робота має соціальний вплив на суспільство, більш мотивовані та залучені до реалізації соціальних ініціатив; внутрішні комунікації використовуються для інформування працівників про соціальні проекти та їх результати).

2. Зовнішні фактори:

- очікування суспільства (сучасне суспільство очікує від бізнесу не лише отримання прибутку, а й активної участі у вирішенні соціальних та екологічних проблем; зовнішні комунікації використовуються для інформування громадськості про соціальні ініціативи компанії та її внесок у розв'язання проблем громади, регіону, країни);

- тиск з боку зацікавлених сторін (інвестори, клієнти, постачальники та місцеві громади можуть чинити тиск на компанію, вимагаючи від неї соціально відповідальної поведінки; ділове спілкування використовується для діалогу із зацікавленими сторонами, обговорення соціальних питань та пошуку спільних рішень);

- законодавство та регулювання (державна встановлює законодавчі вимоги щодо прояву соціальної відповідальності бізнесу, компанії повинні дотримуватися цих вимог та впроваджувати соціально відповідальні практики);

- конкуренція (соціальна відповідальність може бути конкурентною перевагою конкретного підприємства (компанії), що дозволяє компанії формувати хорошу репутацію, залучати клієнтів, партнерів та інвесторів; зовнішні комунікації, у свою чергу, використовуються для активного формування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта).

3. Бізнес культура та ділове спілкування:

- бізнес-культура (бізнес-культура, що підтримує етичні цінності, прозорість та відкритість, створює сприятливе середовище для формування соціально відповідальної поведінки; бізнес-культура задає певний стандарт відносин та взаємодії, розуміння того, як в середині компанії ставляться до питань соціальної відповідальності);

– ділове спілкування (ефективне ділове спілкування дозволяє донести до працівників та зацікавлених сторін цінності та принципи соціальної відповідальності; внутрішні комунікації використовуються для обговорення соціальних питань, збору ідей та організації волонтерських програм; зовнішні комунікації використовуються для інформування громадськості про соціальні ініціативи компанії та її внесок у суспільство; ділове спілкування виступає інструментом для діалогу із зацікавленими сторонами, обговорення соціальних питань та пошуку спільних рішень).

Коментуючи запропоновану систематизацію, зауважимо, що використання інструментів бізнес-культури та ділового спілкування дозволяє ефективно впливати на внутрішні і зовнішні фактори, сприяти розвитку соціально відповідальних практик.

Викладене дозволяє стверджувати, що соціально відповідальний бізнес формується через синергію внутрішньої культури підприємства, внутрішніх комунікацій і використання зовнішніх комунікаційних інструментів (транспарентність, партнерства, технології). Ключовим є узгодженість між декларованими цінностями та реальними діями, що забезпечує довіру стейкхолдерів і довгострокову конкурентоспроможність.

При цьому роль внутрішньої та зовнішньої комунікації у формуванні соціально значимих практик важко переоцінити. Вони є не просто інструментами обміну інформацією через ділове спілкування, а й потужними важелями, що впливають на цінності, поведінку та репутацію організації. Внутрішня комунікація – це ділове спілкування на рівні організації (підприємства, компанії), що створює основу для формування соціально відповідальної культури в організації. Зовнішня комунікація – це зовнішнє ділове спілкування, що допомагає організації побудувати позитивний імідж та залучити підтримку суспільства до своїх соціально значимих практик.

Розглянемо ці інструменти ділового спілкування докладніше.

Внутрішня комунікація забезпечує:

- трансляцію цінностей (внутрішні комунікації допомагають донести до працівників цінності компанії, її місію та соціально відповідальні принципи, це сприяє формуванню єдиного розуміння соціальної відповідальності та залученню працівників до її реалізації);

- залучення працівників (внутрішні комунікації дають можливість працівникам висловити свої ідеї та пропозиції щодо соціально значимих ініціатив, це сприяє формуванню відчуття причетності та відповідальності за соціальну діяльність компанії);

– підвищення обізнаності (внутрішні комунікації інформують працівників про соціальні проекти та їх результати, це підвищує обізнаність працівників про соціальну діяльність компанії та її вплив на суспільство);

– формування корпоративної культури (внутрішні комунікації є невід'ємною частиною формування корпоративної культури, вони допомагають сформувати в колективі розуміння важливості соціальної відповідальності).

Зовнішня комунікація забезпечує:

– інформування громадськості (зовнішні комунікації інформують громадськість про соціальні проекти та їх результати, це підвищує обізнаність суспільства про соціальну діяльність компанії та її внесок у вирішення соціальних проблем);

– формування репутації (зовнішні комунікації допомагають створити позитивний імідж компанії як соціально відповідального суб'єкта, це підвищує довіру споживачів, партнерів та інвесторів до компанії);

– залучення партнерів (зовнішні комунікації сприяють залученню партнерів до соціальних проектів, це дозволяє об'єднати зусилля для вирішення соціальних проблем та підвищити ефективність соціальної діяльності);

– взаємодія з громадськістю (зовнішні комунікації забезпечують зворотній зв'язок з громадськістю, це допомагає компанії краще розуміти потреби суспільства та адаптувати свої соціальні ініціативи).

Отже, внутрішня і зовнішня комунікації є необхідними інструментами для ефективного формування соціально значимих практик. Вони допомагають компанії побудувати соціально відповідальну бізнес-культуру, залучити підтримку суспільства та створити позитивний імідж. В умовах воєнного стану додатковим важелем впливу в цьому контексті можуть бути також кризові комунікації, яких до цього не було (табл. 2).

У табл. 2 можна побачити, як різні види комунікацій через певні заходи впливають на бізнес-культуру та соціальну відповідальність торговельного та ресторанного бізнесу. Внутрішні комунікації зосереджені на взаємодії в команді; приклади показують, як регулярна комунікація формує корпоративні цінності в певних компаніях, які стали успішними. Зовнішні комунікації націлені на клієнтів, партнерів, суспільство. При цьому історії про благодійні заходи, тривалі зв'язки з постачальниками, історії про них, – все це створює публічний імідж компанії. Кризові комунікації спрямову-

ються на швидке та своєчасне реагування, негайне інформування про кризу, надання достовірної інформації, висловлення підтримки постраждалим, демонстрацію готовності до вирішення проблеми. Кризові комунікації поєднують внутрішню підтримку співробітників (наприклад, ветеранів, які за станом здоров'я звільнилися з лав ЗСУ і працюють в компанії) і зовнішню демонстрацію соціально відповідальної ролі бізнесу. Для цього використовуються прес-релізи, соціальні мережі, веб-сайт, гарячі лінії, поряд з цим відбувається трансляція цінностей через онлайн-платформи, тренінги, соціальні мережі.

Таблиця 2

Внутрішні та зовнішні комунікації, їх вплив на формування бізнес-культури та прояв соціальної відповідальності

Тип комунікації	Напрямок впливу	Заходи	Приклади застосування
Внутрішні	Формування бізнес-культури	Щоденні наради «п'яти хвилинок» з акцентом на якість послуг та сервісу	«Пузата Хата» (ресторанна мережа)
		Внутрішній портал для поширення цінностей	«Сільпо» (супермаркет)
	Соціальна відповідальність	Навчання співробітників екологічним практикам	«Львівська майстерня шоколаду» (кав'ярня)
Зовнішні	Формування культури	Публікація історій про постачальників	«Celentano» (ресторанна мережа)
	Соціальна відповідальність	Організація благодійних заходів	«LavinaMall» (торговий центр)
		Публічні звіти про соціальні ініціативи	«Ашан» (торгова мережа)
Кризові комунікації	Внутрішній аспект	Гнучкий графік для співробітників-військових, психологічна підтримка	Пекарня «Хліб Насіння» (підтримка ЗСУ)
	Зовнішній аспект	Публічна демонстрація допомоги армії та громаді	Засоби масової інформації
Інструменти	Внутрішні	Онлайн-платформи (Slack, Telegram), тренінги з ESG	«Клубовий город» (бізнес-ланчі для ЗСУ)
	Зовнішні	Соціальні мережі, прозорі звіти, благодійні акції	«Green» (ресторан з веганським меню)

Джерело: розробка авторів.

Викладене показує, що у формуванні соціально відповідального бізнесу вагому роль відіграють бізнес-культура та ділове спілкування. Однак, українські реалії свідчать що дотепер багато компаній не повною мірою усвідомлюють їхній потенціал та не мають уявлень про можливості їх використання. Є відсутньою і відповідна методична база, що гальмує процеси залучення інструментів ділового спілкування та бізнес-культури до активного формування та реалізації моделі соціально відповідального бізнесу.

Саме тому виникає необхідність у розробці та впровадженні механізму, який би інтегрував ці елементи, дозволяючи компаніям більш ефективно впроваджувати соціально відповідальні практики. Рекомендації щодо алгоритму розробки та впровадження такого механізму за допомогою бізнес-культури і ділового спілкування викладено у табл. 3.

Наведений у табл. 3 алгоритм розробки та впровадження такого механізму показує: всі етапи розробки механізму логічно взаємопов'язані – від аналізу до масштабування, що забезпечує системність дій; інструменти підібрані під кожен етап: від аналітики (SWOT) до комунікаційних каналів (соціальні мережі); результати показують прогрес: від формування місії до впливу на бізнес-модель. Наведений алгоритм дозволяє швидко охопити логіку процесу, не відволікаючись на конкретні приклади, і зосередитись на «механіці» впровадження у практику.

Запропонований алгоритм розробки та впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування має декілька переваг, зокрема:

- системність (чіткі етапи допомагають уникнути хаотичних одноразових акцій, наприклад, ресторан не просто годує ЗСУ, а створює довгострокову програму зі звітністю);

- адаптивність (алгоритм враховує специфіку бізнесу: торговельні мережі можуть зосередитись на екоупаковці, ресторани – на боротьбі з голодом серед вразливих верств населення);

- залучення команди (вбудовування цінностей у культуру (через тренінги, мотивацію) робить співробітників амбасадорами змін, наприклад, працівники супермаркету стають активістами за зменшення пластику в упаковках);

- підвищення довіри (прозора комунікація (звіти у соцмережах, історії про постачальників) формує імідж відповідального бренду, це стає критично важливим в умовах високої конкуренції);

– економічні вигоди (соціальна відповідальність стає конкурентною перевагою: клієнти обирають бізнес із цінностями, наприклад, мережа з екопакуванням залучає еко-свідомих покупців).

Таблиця 3

Алгоритм розробки та впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування

Етап	Дія	Інструменти	Результат
1. Діагностика	Визначення соціальних потреб персоналу, стейкхолдерів, аналіз ресурсів	Опитування, SWOT-аналіз, фокус-групи.	Чітке розуміння соціальних пріоритетів та можливостей бізнесу
2. Формування цінностей	Вибір 2-3 ключових соціальних цілі, інтеграція їх у місію компанії	Стратегія розвитку, кодекс корпоративної етики	Місія, що відображає соціальну відповідальність
3. Вбудовування у бізнес-культуру	Навчання персоналу, впровадження мотивації, демонстрація цінностей керівництвом	Комунікації через тренінги, корпоративні події	Співробітники стають носіями цінностей компанії
4. Розробка комунікацій	Створення внутрішніх та зовнішніх каналів для трансляції цінностей	Внутрішні портали, соціальні мережі, корпоративні чати	Ефективна комунікація з командою та клієнтами
5. Пілотний запуск	Реалізація однієї простої ініціативи для тестування	Тестові проєкти, зворотній зв'язок через анкети	Практичний досвід, виявлення слабких місць
6. Моніторинг	Вимірювання ефективності, аналіз даних, корекція стратегії	Оцінка результатів комунікацій з персоналом, партнерами	Прозорість, можливість оптимізувати процеси
7. Масштабування	Перетворення успішних ініціатив на постійні програми, партнерства	Стратегічне планування, угоди з неурядовими громадськими організаціями, бізнес-партнерами	Довгострокова інтеграція соціальної відповідальності у бізнес-модель

Джерело: авторська розробка.

Практичне значення розробленого алгоритму в тому, що він може слугувати певним «методичним навігатором» на шляху до формування репутації соціально відповідального бізнесу:

– для торговельного бізнесу: алгоритм допомагає перейти від «продажу товарів» до «створення соціального капіталу» (наприклад, магазин, який підтримує фермерів, отримує лояльність як від виробників, так і від клієнтів);

– для ресторанного бізнесу: дотримання алгоритму сприятиме зменшенню витрат через оптимізацію ресурсів (наприклад, переробка відходів) та залучення нових клієнтів (вегани, еко-аудиторія), в умовах війни соціальна відповідальність стає інструментом виживання бізнесу.

Іншими словами, на практиці алгоритм розробки та впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування може слугувати певною інструкцією з перетворення соціальних ініціатив на частину «ДНК» бізнесу: він дозволяє не просто «робити добро», а будувати стійкі зв'язки зі співробітниками, клієнтами та суспільством, що є ключем до довгострокового успіху, запорукою залучення широкого кола споживачів, клієнтів, партнерів, формування конкурентних переваг компанії в умовах викликів та соціально-економічної турбулентності.

Отже, розроблення механізму соціальної відповідальності з використанням інструментів бізнес-культури та ділового спілкування є доцільним і практично необхідним для того, щоб допомогти компаніям адаптуватися до сучасних вимог, підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити довіру з боку споживачів та працівників. Такий механізм покликаний подолати розрив між теоретичними деклараціями та практичною реалізацією соціальної відповідальності. Він має надавати компаніям конкретні рекомендації та алгоритми дій, що дозволять перейти від символічних акцій до стратегічної соціальної відповідальності.

Узагальнюючи викладене, пропонуємо авторський підхід до трактування окресленого механізму: механізм реалізації соціальної відповідальності – це динамічна система методів, заснована на взаємодії комунікаційних інструментів та корпоративних цінностей, спрямована на інтеграцію етичних, соціальних та екологічних принципів у стратегічні та операційні процеси компанії, що забезпечує формування стійкого соціально відповідального бізнесу.

Такий механізм включає два основних блоки:

1. Інструменти ділового спілкування:

– внутрішні: тренінги, корпоративні місійні заяви, внутрішні медіа (наприклад, портали, чати), збори для обговорення соціальних ініціатив;

– зовнішні: публічні звіти (ESG-звіти), соціальні мережі, партнерські проекти з НКО, комунікація з клієнтами через маркетинг із соціальним меседжем.

2. Цінності та інструменти бізнес-культури:

– цінності (наприклад, доброчесність, пріоритет екології, підтримка вразливих груп), корпоративну етику, приклади лідерства, що демонструє соціальну відповідальність, система заохочень та стимулів від компанії для працівників, які організують волонтерство (допомога ВСУ, ветеранам, вразливим верствам населення), просувають соціальні ініціативи.

В залежності від комбінацій поєднання інструментів, методів та зазначених блоків механізму можна виокремити різні види механізмів реалізації соціальної відповідальності, які різною мірою знайшли застосування на практиці, зокрема у торговельному та ресторанному бізнесі (табл. 4).

Таблиця 4

Види механізмів реалізації соціальної відповідальності за допомогою інструментів ділового спілкування та бізнес-культури

Види механізмів (як системи методів)	Опис дії	Приклади функціонування механізму	
		у торговельному бізнесі	у ресторанному бізнесі
Формування соціально відповідальної бізнес-культури	Визначення та інтеграція цінностей, навчання, тренінги, приклад лідерів	Розробка кодексу етики, навчання працівників екологічним стандартам, підтримка волонтерських ініціатив	Використання органічних продуктів; зменшення відходів; підтримка місцевих фермерів; допомога волонтерській організації
Реалізація соціальних ініціатив через внутрішню комунікацію	Інформування працівників, залучення до проєктів, зворотний зв'язок	Внутрішні портали, електронні розсилки, зустрічі, волонтерські програми	Тренінги з етичного обслуговування, обговорення соціальних питань, збір ідей від працівників
Реалізація соціальних ініціатив через зовнішню комунікацію	Інформування клієнтів, прозорість, діалог із зацікавленими сторонами	Веб-сайт, соціальні мережі, прес-релізи, діалог із постачальниками	Інформування про використання органічних продуктів, благодійні акції, зворотний зв'язок від клієнтів
Оцінка дієвості соціальних ініціатив через зворотний зв'язок	Опитування, аналіз даних, зворотний зв'язок, корегування ініціатив	Опитування споживачів, клієнтів про соціальні ініціативи, аналіз даних про використання екологічних матеріалів	Збір відгуків про благодійні обіди, аналіз даних про зменшення відходів, корегування меню на основі зворотного зв'язку

Джерело: розробка авторів.

Наведена табл. 4 дозволяє побачити специфіку кожного окремого виду механізму через опис дії та приклади функціонування у торговельному або ресторанному бізнесі. Таким чином, механізм перетворює абстрактні цінності на конкретні дії через синергію ділового спілкування та культури.

В умовах викликів і загроз діяльність українського бізнесу щодо реалізації соціальних ініціатив стає багатоплановою та багатоаспектною: від прояву внутрішньої відповідальності (справедлива оплата праці, безпечні умови праці, благодійні акції та ін.) до прояву зовнішньої відповідальності (якість продукції, екологічність, прозорість бізнесу та ін.) та впровадження соціальних програм, значимих для суспільства (волонтерство, підтримка місцевих громад, благодійність тощо). Рисунок відображає комплексне бачення цих процесів за рахунок інтегрованої взаємодії бізнес-культури та ділового спілкування.

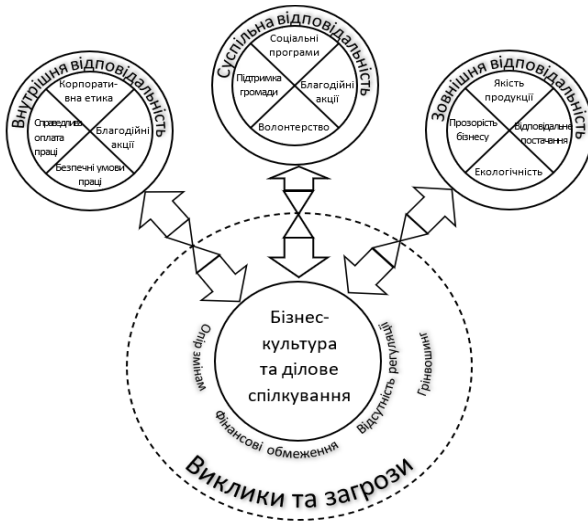


Рисунок. Соціальна відповідальність українського бізнесу як прояв інтеграції інструментів бізнес-культури та ділового спілкування в умовах викликів і загроз

Джерело: складено авторами.

Аналіз діяльності вітчизняного бізнесу дає змогу навести приклади успішного впровадження в практику механізмів соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування.

Українські компанії торговельного та готельно-ресторанного сектору все частіше інтегрують соціальну відповідальність у свою діяльність, використовуючи комунікаційні інструменти та корпоративну культуру як основний механізм. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» активно підтримує малих виробників, що постають локальні продукти. Внутрішньо це реалізується через регулярні тренінги для працівників, де пояснюють важливість партнерства з фермерами, а також через корпоративний портал, де публікують історії цих виробників. Зовнішньо компанія комунікує цю ініціативу через соцмережі, розповідаючи про «смаки регіонів України», що формує в клієнтів образ відповідального бренду, який піклується про розвиток громад.

У ресторанній сфері цікавим прикладом є діяльність компанії «Львівська майстерня шоколаду». Тут соціальна відповідальність впроваджується через екологічні ініціативи: відмова від пластикового посуду, сортування сміття та використання перероблюваних матеріалів. Персонал навчають еко-принципам під час щомісячних семінарів, а клієнти отримують інформацію про ці практики через меню, де кожна сторінка супроводжується поясненням, як їхній вибір впливає на довкілля. Це створює культуру свідомого споживання як серед працівників, так і серед відвідувачів.

Готельно-ресторанна мережа «Celentano» зробила акцент на підтримці української армії та внутрішньо переміщених осіб. Вони організували кулінарні майстер-класи для переселенців, де шефи навчали готувати прості страви, а також безкоштовно годували військових. Керівництво регулярно проводить зустрічі з персоналом, де обговорюють нові соціальні ініціативи, а зовнішня комунікація через Instagram і Facebook підкреслює участь компанії у вирішенні суспільних проблем. Це не лише зміцнює корпоративний дух, але й залучає клієнтів, які хочуть підтримати бізнес зі схожими цінностями.

Ще один приклад – пекарня «Хліб Насіння», яка спеціалізується на органічній продукції. Вони використовують комунікацію з клієнтами через соціальні мережі, щоб пояснювати важливість підтримки екологічного землеробства, а всередині компанії існує традиція «екологічних п'ятниць», коли співробітники разом прибирають парки або саджають дерева. Ці дії стають частиною корпоративної легенди, яку розповідають новим працівникам під час адаптації, формуючи їхню ідентичність як частини соціально відповідальної команди.

Наведені приклади засвідчують, що через поєднання комунікацій, діалогу (навчання, публічні звіти, соціальні мережі) та впровадження цінностей у повсякденні практики (тренінги, корпоративні традиції, партнерські програми) український бізнес перетворює соціальну відповідальність з абстрактного поняття на реальні зміни – від усунення екологічних наслідків діяльності до підтримки тих, хто найбільше потребує допомоги.

Висновки. Проведене дослідження розкрило аспекти взаємозв'язку між бізнес-культурою, діловим спілкуванням та соціальною відповідальністю, виявивши їхні спільні риси та відмінності. Систематизація факторів, що впливають на формування соціально відповідального бізнесу, показала, що використання інструментів бізнес-культури та ділового спілкування є надзвичайно важливим. Ці інструменти дозволяють компаніям ефективно інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність.

Аналіз впливу внутрішньої та зовнішньої комунікації на реалізацію соціально значимих ініціатив підтвердив, що ефективне ділове спілкування є ключовим фактором успіху. Воно дозволяє компаніям не лише доносити свої соціальні цілі до зацікавлених сторін, але й залучати їх до участі в соціальних проєктах.

Запропоновано трактування механізму реалізації соціальної відповідальності через інструменти ділового спілкування та бізнес-культури, яке поглиблює розуміння цього процесу з позицій комплексного підходу, і показує, як компанії можуть інтегрувати соціальні, екологічні та етичні принципи у свою повсякденну діяльність.

Систематизація видів механізмів реалізації соціальної відповідальності дозволила виявити конкретні інструменти, які можуть бути використані компаніями. Розроблений алгоритм впровадження механізму соціальної відповідальності може слугувати методичним «навігатором» діяльності для компаній, які прагнуть підвищити свою соціальну відповідальність.

Наведено приклади впровадження механізму соціальної відповідальності в українському торговельному та ресторанному бізнесі, які підтверджують його ефективність. Ці приклади засвідчують, як компанії можуть використовувати інструменти бізнес-культури та ділового спілкування для досягнення соціальних цілей.

Отже, дослідження підтверджує, що соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування є актуальною і має важливе практичне значення для розвитку сталого

бізнесу в Україні. Розроблені рекомендації можуть бути використані компаніями для підвищення своєї соціальної відповідальності та досягнення позитивного впливу на суспільство.

Література

1. Ареф'єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14(28). DOI: [http://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-022](http://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-022).
2. Басюк Т. П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610243>.
3. Белкін І. В., Гонтарук Я. В., Трапаїдзе С. М. Культурна етика ділового спілкування як основа взаємодії між основними учасниками на ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 45-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-7>.
4. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу: аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1>.
5. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6>.
6. Букреева Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
7. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>.
8. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Вип. 7, № 1. С. 21-36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>.
9. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 458-465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471>.
10. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
11. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518>.
12. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>.

13. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6(53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcarpt.6.53.2023.4187>.

14. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>.

15. 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 (12). С. 83-102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>.

16. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>.

17. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>.

References

1. Arefieva, O., Kovalenko, N. (2022). Stratehichni oriientyry sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh zelenoi ekonomiky [Strategic orientations of socially responsible business in the context of the green economy]. *Adaptive Upravlinnia: Teoriia i Praktika. Seriiia «Ekonomika» – Adaptive Management: Theory and Practice. Series «Economics»*, 14(28). DOI: [http://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-022](http://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-022) [in Ukrainian].

2. Basiuk, T. P. (2022). Suchasni transformatsii biznes-kultury i dilovoi etyky v pidpryiemnytskomu seredovyshchi [Modern transformations of business culture and business ethics in the entrepreneurial environment]. *Formuvannia Rynkovykh Vidnosyn v Ukraini – Market Relations Development in Ukraine*, 2, pp. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610243> [in Ukrainian].

3. Bielkin, I. V., Gontaruk, Y. V., Trapaidze, S. M. (2022). Kulturna etyka dilovoho spilkuvannia yak osnova vzaiemodii mizh osnovnymy uchasnykamy na rynku [Culturaethics of business communication as a basis for interaction between key participants in the market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, 3, pp. 45-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-7> [in Ukrainian].

4. Bestuzheva, S. V. (2020). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia sutnosti dilovoho spilkuvannia u sferi mizhnarodnoho biznesu: analitychnyi aspekt [Conceptual approaches to defining the essence of business communication in international business: an analytical aspect]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, 1, pp. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1> [in Ukrainian].

5. Blyznyuk, T. P., Maistroenko, O. V., Andriichenko, Z. O. (2022). Biznes-etyka ta dilovi komunikatsii v konteksti teorii pokolin [Business ethics and business

communications in the context of the theory of generations]. *Naukovyi Pohliad: Ekonomika ta Upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 1, pp. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6> [in Ukrainian].

6. Bukreieva, D. S., Denysenko, K. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpryiemstv: yevrointehratsiynyi aspekt [Corporate social responsibility as a basis for ensuring business activity: a European integration aspect]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> [in Ukrainian].

7. Dielini, M., Aksentiuk, M. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Corporate social responsibility in the conditions of war]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65> [in Ukrainian].

8. Mysykyv, H. V., Pasinovykh, I. I. (2023). Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraїni [Sustainable development and corporate social responsibility in the context of war in Ukraine]. *Vysnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politekhnikha». Seriya «Problemy Ekonomiky ta Upravlinnia» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*, 7(1), pp. 21-36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021> [in Ukrainian].

9. Ostapchuk, T. P., Biriuchenko, S. Yu. (2020). Upravlinnia vnutrishnoi sotsialnoi vidpovidalnistiu pidpryiemstva: sut ta efektyvnist realizatsii [Management of internal corporate social responsibility: essence and effectiveness of implementation]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, pp. 458-465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471> [in Ukrainian].

10. Prokhorova, V., Mushnykova, S. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiynoho rozvytku pidpryiemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Corporate culture as a dominant component of innovation development in companies under macroeconomic instability]. *Adaptivne Upravlinnia: Teoriia i Praktika. Seriya «Ekonomika» – Adaptive Management: Theory and Practice. Series «Economics»*, 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07) [in Ukrainian].

11. Semykina, M., Dytryshyn, B., Savelenko, H., Koval, L. (2024). Oцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності [Assessment of the motivational role of corporate culture in the context of corporate social responsibility]. *Akademichni Vizii – Academic Visions*, 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518> [in Ukrainian].

12. Serikova, O. M. (2022). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry [Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine: national and global dimensions]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, pp. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100> [in Ukrainian].

13. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Corporate social responsibility in the conditions of war]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6 (53), pp. 405-416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcap.6.53.2023.4187> [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tomareva-Patlahova, V. V., Ukrain-skyi, S. S. (2023). Zastosuvannia innovatsiynykh pidkhodiv shchodo pokrashchennia systemy pidho-tovky i stymuliuvannia menedzheriv pry formuvanni kadrovoho potentsialu promys-lovoho pidpryiemstva [Application of Innovative Approaches to Improve the

System of Training and Stimulation of Managers in the Formation of Personnel Potential of an Industrial Enterprise]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76> [in Ukrainian].

15. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Tomareva-Patlahova, V. V. (2024). Sotsialno-ekonomichna bezpeka personalu v systemi formuvannia ta rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Serii: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky – Scientific Bulletin of Severshchyna. Series: Education. Social and behavioral sciences*, 1 (12), pp. 83-102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083> [in Ukrainian].

16. Hutsaliuk, O. M., Remzina, N. A., Tomareva-Patlahova, V. V., Bondar, Iu. A. (2024). Znachennia tekhnolohii upravlinnia personalom v systemi rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The value of personnel management technology in the system of developing the human resource potential of an enterprise]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and management methods in transport*, 1 (86), pp. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119> [in Ukrainian].

17. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Remzina, N. A. (2024). Rozvytok suchasnykh tekhnolohii provadzhennia diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu [Development of modern technologies for the activities of hotel-restaurant and tourism business enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and entrepreneurship methods on transport*, 4 (89), pp. 231-246. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 22.10.2024 р.

Рецензовано: 11.11.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.131-139>

УДК 005: 005.932+658

В. В. Зайченко, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0001-9523-1220

e-mail: v_zaychenko@ukr.net,

І. В. Журило, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-1445-6370

e-mail: zhuriloiv@gmail.com,

С. С. Нісфоян, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-9433-1622

e-mail: nisfoyanss@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький,*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ЛАНКИ ЛАНЦЮГА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Модернізація економіки України, як напрям підвищення рівня національної економічної безпеки, передбачає розвиток вітчизняного логістичного ринку, який забезпечує генерування внутрішніх і транзитних матеріальних потоків. Становлення та розвиток цього ринку здійснюється в умовах недосконалості нормативно-правової, інфраструктурної та інших складових вітчизняного логістичного середовища. Український ринок логістики істотно відстає від міжнародного, як за рівнем розвитку, так і за асортиментом і якістю послуг. Наявні значні диспропорції в розвитку окремих сегментів цього ринку.

Суб'єкти логістичної діяльності функціонують в умовах недосконалості та нестабільності вітчизняних товарних ринків, відсутності прозорості, належної унормованості діяльності, практики партнерства, механізмів справедливої конкуренції та стимулів до ефективного господарювання, наявності бюрократичних процедур та адміністративних бар'єрів, явищ тінізації, криміналізації та корупції. Внутрішнє середовище цих суб'єктів характеризується: конфліктністю інтересів акціонерів, недостатньою мотивацією персоналу та компетентністю топ-менеджменту, низькою спроможністю до ринкової адаптації, значним ступенем зносу основних засобів.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Вагомий внесок у дослідження проблеми економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності зробили провідні західні вчені: Дж. К. Ван Хорн, Т. Аллісон, К. Жюгляр, Дж. Найт, Г. Фостер, Й. Шумпетер.

Важливу роль у дослідженні проблематики економічної безпеки та її впливу на національну безпеку відіграють праці сучасних вітчизняних та закордонних вчених і практиків, а саме: Б. Андрюшківа, З. Борисенко, С. Васильчак, О. Вівчар, В. Гейця, В. Грушка, О. Гуцалюка, М. Денисенка, С. Єрохіна, Я. Жаліла, О. Захарова, Т. Качали, О. Кириченка, Т. Ковальчука, М. Куркіна, С. Лаптева, В. Мунтіяна, Д. Прейгера, П. Пригунова, В. Рокочої, А. Сухорукова, В. Сідака, В. Тимошенка, В. Терехова, В. Франчука, Л. Шемаєвої та інших.

Існуючі концептуальні, теоретико-методичні та прикладні напрацювання щодо організаційно-економічних аспектів управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності характеризуються певною фрагментарністю, відсутністю системності, уніфікованості та універсальності, яка ґрунтується на функціональній і організаційній ідентичності цих суб'єктів та єдності принципів їх становлення і розвитку.

Розробка ефективної стратегії розвитку система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності можлива лише за умови врахування як зовнішніх так і внутрішніх факторів впливу на результати його діяльності. Тому в процесі діяльності суб'єктів логістичної діяльності необхідно здійснювати моніторинг середовища функціонування і відстежувати зміни, які в ньому відбуваються та прогнозувати їх наслідки.

Під середовищем суб'єктів логістичної діяльності ми розуміємо економічну категорію яка відображає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів прямого та опосередкованого впливу, що визначають умови його функціонування та розвитку. Критеріями структурування середовища було визначено: широту і частоту впливу на суб'єкти логістичної діяльності, функціональні складові, сила (рівень) впливу на підприємства, масштабність логістичної системи, можливість впливу на фактори середовища.

Враховуючи значні інституціональні зрушення у цих сферах та стрімке зростання ринку роздрібної торгівлі, наявна тенденція зростання обсягів логістичного ринку і посилення конкуренції серед суб'єктів логістичної діяльності, що обслуговуватимуть ці сфери. Наступним рівнем ієрархії є макрологістичне середовище. До цього середовища ми відносимо ту частину макроекономічної

системи держави, яка безпосередньо є простором функціонування національної ЛС та її інфраструктури (див. рисунок).

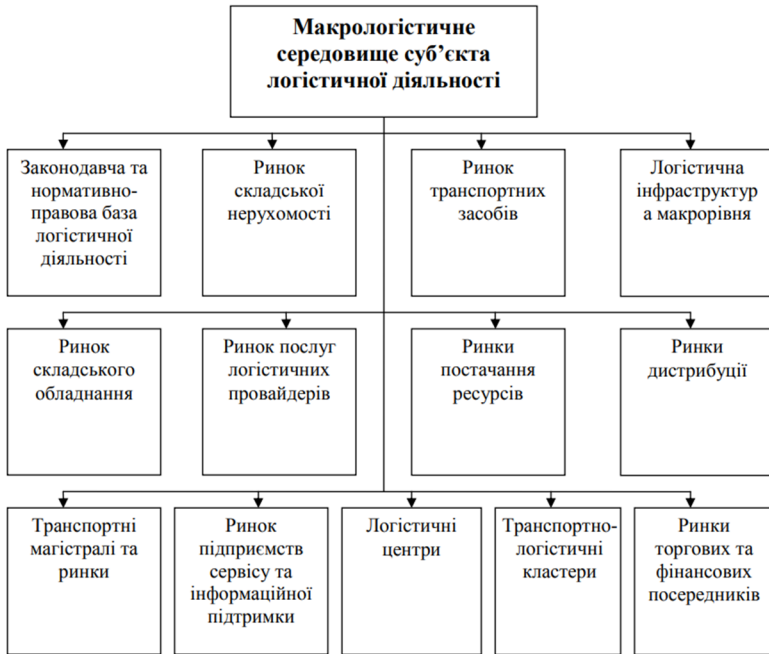


Рисунок. Структура макрологістичного середовища

Основними складовими макрологістичного середовища є: економічне, природнокліматичне та територіально-географічне. Економічне середовище включає інфраструктуру національного та галузевих рівнів, яке розвивається у відповідності з темпами та обмеженнями пов'язаними з специфікою та станом відповідних галузей, політикою інноваційно-інвестиційного розвитку, гнучкістю щодо реструктуризації, аспекти розвитку на територіальному (регіональному) рівні, які враховують розвиток окремих територіальних ринків, інвестиційною політикою щодо окремих регіонів. А також на рівні факторів виробництва (ринок праці, капіталу), фінансового ринку, банківської системи та спеціалізованих ринках.

Українське макрологістичне середовище перебуває на етапі формування на консолідації галузі. Це середовище поступається істотно логістичним сферам інших країн як за якістю, так і асортиментом.

ментом послуг, які надають суб'єкти логістичної діяльності. Сьогодні за рівнем розвитку логістики Україна значно відстає від східноєвропейських країн і в першу чергу країн торговельних партнерів. Не зважаючи на низьку якість інфраструктури і логістичних послуг, логістичне середовище має значний потенціал розвитку.

Розвиток суб'єктів логістичної діяльності шляхом цілеспрямованих управлінських дій й керованих заходів потребує зворотного зв'язку, що може бути забезпечений шляхом відстеження змін що відбулися. Способом відстеження таких змін є аналіз динаміки показників діяльності логістичних господарюючих суб'єктів.

Втім, слід зазначити, що розвитку іманентний певний часовий лаг – результати розвитку суб'єктів логістичної діяльності позначаються на показниках з певним часом. Більш глибоким і точним способом створення зворотного зв'язку під час розвитку суб'єктів логістичної діяльності є аналіз змін окремих елементів його економічної системи, що потребує моделювання суб'єктів логістичної діяльності, тобто виділення окремих елементів у його складі та встановлення зв'язків між цими елементами.

Сучасне підприємство підпадає під вплив значної кількості зовнішніх факторів, але не всі вони призводять до його реструктуризації. Ю. Чернявський виокремлює декілька груп таких факторів: державне регулювання, галузеве конкурентне середовище, стан галузі, наявність і стан конкурентів, географічне розташування підприємства, розвиток науки, техніки, інформаційних технологій тощо.

Зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, впливають на підприємство, в результаті чого може виникати значна невідповідність внутрішнього середовища зовнішнім вимогам. Відсутність швидкої реакції підприємства на зовнішні зміни може призвести до серйозних негативних наслідків. Своєчасна адаптація підприємства може бути здійснена за допомогою механізму реструктуризації. Цей механізм складається з окремих елементів і дії ефекту системності: всі його елементи взаємопов'язані та цілеспрямовано працюють на усунення дисбалансу між підприємством і зовнішнім середовищем [6].

У процесі розвитку система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності повинна бути спрямована на рішення таких основних завдань його функціонування як продовження існування. Сполучною ланкою між метою й результатом економічного розвитку є потенціал суб'єктів логістичної діяльності. Під потенціалом прийнято розуміти сукупність показників або факторів, що харак-

теризують його силу, джерела, можливості, кошти, запаси, ресурси й багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності.

Носієм потенціалу суб'єкта логістичної діяльності є персонал. Тому потенціал суб'єкта логістичної діяльності відображає здібності його працівників пізнавати й створювати можливості, інтегруючи в просторі й часі процеси трансформації всіх ресурсів для виробництва матеріальних благ і послуг. Триєдина природа потенціалу полягає в цілісності його складових: суб'єктна, здатного пізнавати можливості об'єкта й реалізовувати процеси управління ними, створюючи, таким чином, нові можливості, та процесів реалізації [7].

Також слід зазначити, що ефективність функціонування логістичної системи визначається на підставі комплексної взаємодії таких п'яти ознак, як обсяг, швидкість, асортимент, вартість, нестійкість. Автори зазначають, що основною помилкою у формуванні взаємодій наведених ознак є те, що часто увага зосереджується на удосконаленні однієї чи двох ознак, а іншими нехтується, тоді як ефективність функціонування ЛС визначатиметься гармонійним балансуванням усіх ознак. Вітчизняні науковці обґрунтовують доцільність інтегрованого оцінювання ланцюга пропозиції вимірюванням його ефективності, продуктивності, ймовірності настання ризиків та толерантності до навколишнього середовища.

Аналіз існуючих методик оцінки розвитку суб'єктів логістичної діяльності дає підстави стверджувати, що у дослідженнях вчених немає однозначного підходу до оцінювання його логістичної діяльності, часто показники оцінки в різних джерелах не узгоджені із критеріями оцінки, підходи іноземних дослідників вимагають адаптації до вітчизняної практики.

Розуміючи важливість запровадження практичної методики оцінювання розвитку системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності запропоновано реалізовувати моніторинг та оцінювання окремих чинників. Ми пропонуємо оцінювання на підставі системи показників розвитку логістичної системи, що включає чотири групи індексів, а саме: групи індексів зростання ринкових можливостей, індексів продуктивності, ефективності, надійності та гнучкості системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.

Показники ефективності логістичної системи, це індивідуальні індекси оборотності логістичних активів, індекс рентабельності інвестицій у логістичній інфраструктурі, індекс завантаже-

ності логістичних потужностей, індекс оборотності запасів, індекс витрат утримання запасів, індекс зміни частки логістичних витрат в структурі загальних витрат та індекс рентабельності каналів збуту. Ці індекси розраховуються як співвідношення окремих показників звітного та базового періодів.

Незважаючи на взаємозалежність індексів різних груп, усі показники можуть розраховуватись у вартісній формі. Якщо значення індексу дорівнює одиниці, це свідчить про економічну стабільність СЛД, якщо значення індексу більше 1,0 то суб'єкт має тенденцію до розвитку. У випадку, коли значення індексу менше 1,0 суб'єкт логістичної діяльності втрачає потенціал розвитку. Слід визначити, що вплив окремих груп індексів є нерівнозначним. Але з погіршенням індексів продуктивності і надійності в перспективі можлива втрата ефективності і конкурентоспроможності.

За результатом проведеного контент-аналізу, поняття розвитку суб'єкта логістичної діяльності сприймається як довготривала реалізація сукупності процесів кількісних та якісних змін в діяльності СЛД, що приводять до поліпшення стану його економічної безпеки шляхом збільшення потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції.

Розвиток суб'єкта логістичної діяльності шляхом цілеспрямованих управлінських дій й керованих заходів потребує зворотного зв'язку, що може бути забезпечений шляхом відстеження змін що відбулися. Способом відстеження таких змін є аналіз динаміки показників діяльності СЛД.

Більш глибоким і точним способом створення зворотного зв'язку під час розвитку суб'єкта логістичної діяльності є аналіз змін окремих елементів його економічної системи, що потребує моделювання СЛД, тобто виділення окремих елементів у його складі та встановлення зв'язків між цими елементами.

В сучасній практиці господарювання виникає проблема оцінки стану системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. До господарюючих суб'єктів ми відносимо будь-які – підприємства, організації та установи, а також їх інституціональні та інтеграційні об'єднання, що здійснюють логістичну діяльність на принципах сучасної концепції логістики, мають логістичну систему в якості організаційного базису та організаційні підрозділи управління логістичною діяльністю.

На сьогодні не існує методів та методик порівняльного оцінювання рівня економічної безпеки комплексів підприємницьких структур, що функціонують в ланцюгах поставок. Розробка сучас-

них методик оцінювання економічної безпеки таких суб'єктів є актуальною проблемою вирішення завдань їх ефективного функціонування та розвитку їх системи економічної безпеки.

Кризові явища в галузях і сферах економіки України проявились у нестабільному функціонуванні значної кількості вітчизняних підприємств. Це призвело до суттєвих змін в обсягах споживання та закупівлі товарів. Підприємства-постачальники в цих умовах не можуть з високою ймовірністю прогнозувати попит на підставі тенденцій попередніх періодів.

Така ситуація ускладнює достовірне визначення параметрів функціонування операційна система суб'єкта логістичної діяльності та її ресурсного забезпечення. У свою чергу, нестабільність параметрів несе в собі загрозу економічної безпеки як операційної системи, так і системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності в цілому. Особливо загрозливою є ситуація функціонування в кризових умовах операційної системи виробництва сезонних продуктів. У цьому випадку варіація між прогнозованим та фактичним попитом може бути значною. Певна тривалість виробничо-комерційного циклу не дозволяє в умовах традиційного підходу до організації виробництва оперативно реагувати на зміни попиту.

Отже, внутрішнє середовище суб'єкта логістичної діяльності – це сукупність факторів, які контролюються акціонерами та топ-менеджментом суб'єктів логістичної діяльності. Основними суб'єктами цього середовища є власники (акціонери), топ-менеджери, менеджери середньої ланки та операційні менеджери і персонал СЛД. Як обґрунтовано нашими дослідженнями, важливою складовою внутрішнього середовища є корпоративні цінності та організаційна структура. Внутрішнє середовище суб'єктів логістичної діяльності містить в собі загрози різного характеру. Ці загрози пов'язані з діяльністю персоналу, інформаційні загрози та загрози пов'язані з функціонуванням інфраструктури.

Звертаємо увагу на те, що логістика в Україні є важливим інструментом менеджменту провідних суб'єктів логістичної діяльності. Основними передумовами формування логістики як інструменту розвитку економічних систем різного рівня є інтеграція, інформатизація та глобалізація економічних процесів та структур. Ці процеси тісно пов'язані між собою і обумовлені необхідністю підвищення рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності середовища. Слід звернути увагу на те, що мікрологістична концепція зосереджена на баченні

щодо раціоналізації внутрішньовиробничих логістичних функцій та підвищенні ефективності систем розподілу за рахунок мінімізації логістичних витрат. Представлено еволюція парадигми логістики в мікроекономічних системах, що безпосередньо пов'язано з реалізацією системного підходу щодо трансформації економічної в логістичну систему.

Слід зазначити, що система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності є комплексною. Це необхідно для забезпечення економічної, науково-технічної, кадрової, інтелектуальної, екологічної, інформаційної, фізичної та інших складових економічної безпеки. Враховуючи це, до складу системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності повинні входити відповідні органи, комітети та організаційні структури, сили та засоби. Створення системи економічної безпеки та успішний її розвиток повинні ґрунтуватися на методологічних засадах економічної теорії та теорії безпеки.

Важливими складовими системами економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності є: політика безпеки, об'єкти та суб'єкти економічної безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки. Механізм це комплексний, системний та безперервний процес реалізації складових політики економічної безпеки шляхом використання наявної законодавчої та нормативно-правової бази, системи методів, засобів, мотивів та стимулів, а також технологій діагностики, моніторингу та контролю за станом функціональних систем та інших об'єктів і суб'єктів безпеки.

Література

1. Гуцалюк О. М. Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 188-191. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191).
2. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Інноваційно-інтегрований розвиток монопрофільних виробничих структур транспортного ринку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20).
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Григораш С. Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51.
4. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2014. № 4. С. 89-97.
5. Кириченко О. А., Кім Ю. Г. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 12. С. 53-65.

6. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2005. 328 с.
7. Сіренко І. В. Теоретичні аспекти виробничої логістики. Київ: Науковий світ, 2001. 27 с.
8. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства*: монографія / під ред. М. О. Кизима. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 156-182.

References

1. Hutsaliuk, O. M. (2020). Rozvytok derzhavnoho rehuliuвання ekonomichnykh vidnosyn u sferi bankrutstva v Ukraini [The development of state regulation of economic relations in field of bankruptcy in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), pp. 188-191. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191) [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Boiko, O. V. (2024). Innovatsiino-intehrovanyi rozvytok monoprolifnykh vyrobnychyykh struktur transportnoho rynku natsionalnoi ekonomiky [Innovative and Integrated Development of Single-Industry Production Structures of the Transport Market of the National Economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3. pp. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20) [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Hryhorash, S. Yu. (2023). Vybir tekhnolohii upravlinnia korporativnoiu intehratsiieiu promyslovyykh pidpriemstv [The choice of management technologies for corporate integration of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 2 (28), pp. 41-51 [in Ukrainian].
4. Dovbnia, S. B., Hichova, N. Yu. (2014). Diahnostyka rinvia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Diagnostics of the level of economic security of an enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, pp. 89-97 [in Ukrainian].
5. Kyrychenko, O. A., Kim, Yu. H. (2014). Metodolohichni osnovy ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya v transformatsiinii ekonomitsi [Methodological foundations of economic security of business entities in a transformational economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, 12, pp. 53-65 [in Ukrainian].
6. Ponomarova, Yu. V. (2005). Lohistyka [Logistics]. Kyiv, Center for Educational Literature. 328 p. [in Ukrainian].
7. Sirenko, I. V. (2001). Teoretychni aspekty vyrobnychoi lohistyky [Theoretical aspects of production logistics]. Kyiv, Naukovyi svet. 27 p. [in Ukrainian].
8. Sochynska-Sybirtseva, I. M., Hutsaliuk, O. M. (2014). Otsinka faktoriv vyboru tekhnolohii upravlinnia diialnistiu mashynobudivnoho pidpriemstva [Assessment of factors in the choice of technology for managing the activities of a machine-building enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku suspilstva [Socio-economic aspects of social development]*. (pp. 156-182). Kharkiv, Publishing House "INZHEK" [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 08.10.2024 р.

Рецензовано: 31.10.2024 р.

І. П. Петрова, к.е.н.

старший дослідник

ORCID 0000-0002-0515-5349

e-mail: msirynapetrova@gmail.com,

*Інститут економіки промисловості
НАН України, м. Київ,*

П. І. Шилепницький, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-5517-5858,

*Чернівецький національний університет
ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці*

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Вступ. Війна в Україні призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, житлового фонду, об'єктів промисловості та соціальної сфери. Значні втрати, завдані національній економіці та суспільству, вимагають не лише відновлення пошкодженого, але й побудови сучасної, стійкої та інноваційної держави. Для досягнення цієї мети необхідно залучити колосальні фінансові ресурси, модернізувати інституційне середовище та забезпечити ефективне використання доступних інвестицій. Одним із ключових інструментів у процесі повоєнної відбудови є публічно-приватне партнерство (ППП), що передбачає об'єднання ресурсів, компетенцій і зусиль держави, приватного сектору та суспільства задля реалізації стратегічно важливих проєктів у сферах інфраструктури, енергетики, охорони здоров'я, освіти, цифровізації та екологічної модернізації. У сучасних умовах публічно-приватне партнерство виступає не лише фінансовим, а й інноваційним інструментом розвитку, що дозволяє імплементувати передові технології, кращі управлінські практики та нові моделі взаємодії між державними інституціями і бізнесом. Успішна реалізація проєктів PPP може стати основою для побудови сталої економіки, підвищення якості життя населення та зміцнення інституційної спроможності України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз сучасних наукових і аналітичних джерел свідчить про зростаюче значення PPP як ключового інструменту повоєнної



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

реконструкції економіки. Так, у дослідженні Олени Гадомської акцентується увага на необхідності адаптації механізмів ППП до вимог державної допомоги для забезпечення їх ефективності в умовах повоєнного розвитку [1]. Організація Transparency International Ukraine підкреслює важливість тристороннього партнерства для залучення інвестицій і модернізації пошкодженої інфраструктури [2]. Роман Степаненко у своїй роботі розглядає напрями залучення приватних інвесторів через ППП та визначає найбільш перспективні сектори для відновлення економіки [3].

Офіційна позиція Міністерства економіки України також підкреслює важливість розвитку ППП. Зокрема, законопроект №7508 передбачає вдосконалення механізмів залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних проєктів, що має сприяти прискоренню відновлення країни [4]. Очікується, що реалізація нових норм дозволить залучати до 8–10 мільярдів гривень щороку за умов реалізації в середньому п'яти великих проєктів на область вартістю 50-100 мільйонів гривень кожен. Сприяння розвитку електронних закупівель і спрощення процедур мають додатково стимулювати притік приватних інвестицій, що забезпечить мультиплікативний ефект для економіки України [5].

Дослідження Євгена Матвіїшина та Юрія Вершигора висвітлюють стратегічні аспекти впровадження ППП в умовах повоєнної відбудови, підкреслюючи необхідність створення сприятливого правового та інституційного середовища [6]. Світлана Богуславська аналізує потенціал використання інструментів ППП для відновлення економіки України, наголошуючи на їх гнучкості й ефективності [7]. У такій ситуації публічно-приватне партнерство може відіграти визначальну роль у забезпеченні сталого відновлення і розвитку країни. Водночас для досягнення максимального ефекту від цього механізму необхідно не лише оцінити його потенціал, а й визначити існуючі бар'єри та перспективи його впровадження в умовах повоєнного періоду. У зв'язку з цим **мета статті** полягає в тому, щоб виокремити пріоритетні напрями розвитку ППП в Україні та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи масштаби збитків, завданих війною, та потреби в значному фінансуванні відбудови, питання ефективного використання ресурсів для відновлення країни стає надзвичайно актуальним. За оцінками Ради Безпеки ООН, загальна потреба у фінансуванні відновлення України становить близько 500 мільярдів доларів США [8]. У цьому контексті

публічно-приватне партнерство може стати критичним інструментом для залучення необхідних інвестицій та забезпечення сталого розвитку.

Для цього здійснено детальний аналіз статистичних даних, зокрема про укладання та виконання договорів ППП в Україні за період з 2018 по 2023 роки (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість договорів публічно-приватного партнерства
в Україні з 2018 по 2023 рік**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість договорів ППП	189	187	192	193	193	198
Реалізуються	58	52	39	31	18	22
Не реалізуються	131	135	153	162	175	176
Не виконуються	113	113	116	119	116	115
Розірвані	14	18	31	43	46	51
Закінчився термін дії	4	4	6			
Призупенені у зв'язку з воєнними подіями	0	0	0	0	13	10

Джерело: складено за даними Міністерства економіки України [9].

Протягом досліджуваного періоду кількість укладених договорів ППП зросла з 189 у 2018 році до 198 у 2023 році, що свідчить про стабільний інтерес до цього механізму з боку держави і приватного сектора. Проте, це зростання не є однозначно позитивним, оскільки супроводжується численними труднощами у реалізації цих договорів. Одним із найбільш тривожних сигналів є значне зменшення кількості реалізованих угод: з 58 у 2018 році до 22 у 2023 році. Зростання кількості нереалізованих договорів, яке з 2018 по 2023 рік збільшилося з 131 до 176, вказує на накопичення проблем у цій сфері. Це може бути результатом недосконалого планування, недостатньо чітких умов угод або відсутності належної координації між державою та приватними партнерами. Одночасно, кількість розірваних договорів зросла з 14 у 2018 році до 51 у 2023 році, що свідчить про збільшення випадків, коли сторони припиняють співпрацю, ймовірно через невідповідність початкових умов угоди реальним обставинам або неспроможність ефективно вирішувати конфлікти.

Введення воєнного стану з 2022 року також стало новим важливим фактором, який вплинув на процес реалізації договорів ППП. У 2022 році було призупинено 13 договорів через воєнні дії, а у

2023 році кількість таких договорів зменшилася до 10, що підкреслює необхідність адаптації існуючих моделей ППП до нових реалій.

Кількість договорів, термін дії яких завершився (від 4 до 6 за період з 2018 по 2020 рік), свідчить про певну стабільність у виконанні частини угод, проте в загальному контексті це не змінює негативної тенденції в сфері ППП.

Аналізуючи дані про застосування публічно-приватного партнерства в Україні за секторами економіки в період з 2018 по 2023 рік, можна виділити низку ключових тенденцій, які вказують на зміни у структурі економіки та вплив зовнішніх факторів (табл. 2).

Таблиця 2

**Розподіл публічно-приватного партнерства
за секторами економіки (2018-2023 роки)**

Сектори економіки/роки	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виробництво, розподілення та постачання електричної енергії	3	3	3	3	0	0
Виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу	12	8	8	8	5	4
Збір, очищення та розподілення води	25	21	13	8	5	8
Поводження з відходами, крім збирання та перевезення	1	1	2	1	1	2
Будівництво та/або експлуатація авто-страд, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури	6	7	3	3	0	0
Туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт	1	3	5	2	2	4
Охорона здоров'я	4	2	2	2	2	2
Управління нерухомістю	2	0	0	0	0	0
Пошук та розвідка корисних копалин	1	1	0	0	0	0
Інші	3	6	3	4	3	2
Загалом	58	52	39	31	18	22

Джерело: складено за даними Міністерства економіки України [9].

Як видно з наведених даних, спостерігається значне зменшення активності у секторах електроенергетики та теплопостачання, зокрема припинення укладання угод у секторі електричної енергії з 2021 року (пов'язано з ускладненнями в енергетичній ін-

фраструктурі та високими ризиками для інвесторів, що зменшило зацікавленість у цих галузях). Однак у секторі газопостачання і теплопостачання, попри скорочення кількості проєктів, інтерес до інвестування залишився на певному рівні.

Сектор водопостачання, який показував високий рівень активності в 2018 році, знизив кількість договорів до 8 у 2023 році. Водночас деяка стабільність у цьому секторі вказує на нові ініціативи з модернізації водопостачальних мереж, що є важливою частиною відновлення інфраструктури після війни.

У галузі інфраструктури (будівництво доріг, мостів, залізниць) спостерігається значне скорочення активності – з 6 проєктів у 2018 році до 0 у 2023 році, що обумовлено як обмеженням фінансуванням, так і високими ризиками, зумовленими руйнуваннями внаслідок бойових дій.

Натомість сектор туризму та рекреації продовжує демонструвати відносну стабільність, зростаючи до 4 проєктів у 2023 році, що може свідчити про зростаючий інтерес інвесторів до відновлення туристичних об'єктів і культурних інфраструктур.

Сфера охорони здоров'я залишається стабільною, з 2 угодами щороку, що підкреслює важливість інвестицій у медичну інфраструктуру в умовах війни та для подальшого відновлення країни.

Попри певну стабільність і навіть зростання інтересу до інвестицій в окремих секторах, загальна ситуація з реалізацією проєктів публічно-приватного партнерства в Україні продовжує бути складною. Високі ризики, особливо в енергетичній сфері та інфраструктурних проєктах, а також проблеми з фінансуванням і забезпеченням належного управління, значно ускладнюють процес реалізації таких проєктів. Труднощі ставлять під загрозу потенціал для розвитку інфраструктури та соціальних ініціатив, що є ключовими для повоєнного відновлення країни.

У цьому контексті особливо важливо аналізувати причини невдачі проєктів ППП, оскільки вони можуть вказувати на ключові проблеми, що потребують негайного вирішення для відновлення інвестиційної привабливості і стабільності ринку [10]. Тому вивчення факторів, що призводять до припинення таких проєктів, є необхідним кроком для оптимізації механізмів реалізації партнерських ініціатив у майбутньому.

Однією з головних причин є недостатня увага з боку держави до впровадження ефективної політики у сфері співпраці між владою, бізнесом і суспільством. Відсутність чіткої політичної підтримки і проблеми в управлінні часто призводять до затримок або на-

віль скасування проєктів. Також важливою причиною є відсутність належного моніторингу за виконанням зобов'язань партнерів, що ускладнює контроль і реалізацію проєктів.

Юридичні проблеми, такі як зміни в законодавстві або неправильно оцінені правові ризики, також значно впливають на хід реалізації проєктів. Невірна оцінка правових аспектів може призвести до скасування чи зміни законодавчих ініціатив, що має серйозний вплив на проєкти. Крім того, недостатня публічність і неадекватне висвітлення цілей проєкту можуть спричинити протест громадськості, що, у свою чергу, веде до зупинення реалізації або скасування тендерів.

Також важливим фактором є економічна доцільність проєктів. Якщо на етапі техніко-економічного обґрунтування виявляються невідповідності між прогнозованими і фактичними витратами і вигодами, проєкт може бути зупинений. Важливо також мати чіткі механізми координації між органами державної влади та ефективну систему управління проєктами, щоб уникнути зриву через погане планування.

Інші проблеми, які можуть виникнути після підписання договору, включають невиконання зобов'язань державним або приватним партнером, а також неплатоспроможність приватного партнера. Розірвання договору або заміна партнера через фінансові труднощі суттєво ускладнюють реалізацію проєкту. Проблеми з інвестиційним кліматом і захистом прав власності інвесторів також є важливими чинниками, що знижують ефективність проєктів.

У ситуації конфліктів і війни ризики для проєктів значно зростають. Фізичні uszkodження інфраструктури, затримки в реалізації проєктів і збільшення фінансових ризиків можуть суттєво ускладнити ситуацію. Для зниження цих ризиків важливо забезпечити належне страхування і ефективне управління ризиками.

Таким чином, для успішної реалізації проєктів PPP в Україні необхідно здійснити низку стратегічних кроків, спрямованих на удосконалення нормативно-правової бази, підвищення прозорості та створення сприятливих умов для залучення інвестицій. Окрім того, важливим є забезпечення ефективної координації між органами державної влади та приватними партнерами, а також розробка надійних механізмів управління ризиками, що сприятиме зниженню ймовірності невдач у майбутньому [11].

Враховуючи виклики повоєнного відновлення, визначення основних напрямків, у яких публічно-приватне партнерство може бути застосоване для відновлення України після війни, набуває

особливої важливості. Кожен сектор вимагає комплексного підходу до відновлення, що включає не лише фінансування, але й інноваційні рішення для модернізації інфраструктури, послуг і технологій. Зокрема, важливими є сфери освіти, охорони здоров'я, енергетики, транспорту, оборони та цифрової трансформації, де PPP може бути застосоване для вирішення найгостріших проблем, що постали перед Україною в умовах повоєнного відновлення.

Освіта та охорона здоров'я. Внаслідок війни зруйновано значну кількість шкіл і медичних установ, що зумовлює необхідність їх відновлення як одного з ключових чинників підтримки соціальної стабільності. Співпраця між урядовими структурами, приватним сектором і громадськими організаціями забезпечить не лише фізичну реконструкцію об'єктів, а й модернізацію інфраструктури із застосуванням новітніх технологій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості освітніх і медичних послуг, відновленню довіри до державних інституцій і розширенню доступу населення до базових соціальних послуг.

Енергетика. Після руйнувань, завданих війною, енергетична інфраструктура потребує термінового відновлення для забезпечення стабільного енергопостачання країни. Публічно-приватне партнерство стане важливим інструментом для залучення інвестицій у відновлювальну енергетику, розбудову енергетичних мереж, а також для модернізації існуючих енергетичних об'єктів. Інвестиції в нові технології та зменшення викидів вуглецю допоможуть Україні стати більш екологічно стійкою і енергоефективною в післявоєнний період.

Транспортна інфраструктура. Після війни значна частина транспортної інфраструктури потребує відновлення. Залучення приватних інвестицій у рамках публічно-приватного партнерства забезпечить відновлення зруйнованих доріг, мостів, тунелів та інших об'єктів транспортної інфраструктури. Крім того, PPP сприятиме створенню нових транспортних маршрутів, які з'єднають віддалені регіони України, підвищать доступність та оптимізують логістичні процеси, що, у свою чергу, стимулюватиме економічне зростання, розвиток підприємництва і формування нових робочих місць.

Оборонний сектор. Одним із ключових напрямів відновлення є розвиток оборонно-промислового комплексу. Залучення приватного капіталу в рамках публічно-приватного партнерства забезпечить виробництво сучасної військової техніки, модернізацію озброєнь і розроблення нових оборонних технологій. Такий підхід

сприятиме істотному підвищенню обороноздатності держави, водночас створюючи можливості для отримання стабільного доходу приватними інвесторами, які братимуть участь у відповідних проєктах.

Цифрова трансформація. Відновлення цифрової інфраструктури є одним із важливих напрямів повоєнного розвитку. Залучення інвестицій у рамках ППП забезпечить створення сучасних інфраструктурних рішень у сфері зв'язку, кібербезпеки, електронних послуг і цифрових платформ. Реалізація таких проєктів сприятиме підвищенню ефективності державного управління, забезпеченню прозорості процесів і розширенню доступу громадян до новітніх цифрових сервісів.

У цьому контексті виникає потреба у формуванні стратегічного бачення майбутнього розвитку партнерської взаємодії. Для забезпечення комплексного підходу до прогнозування розвитку публічно-приватного партнерства в Україні доцільно розглянути три основні сценарії розвитку взаємодії між владою, бізнесом та суспільством: оптимістичний, базовий та песимістичний [12]. Ці сценарії враховують різноманітні фактори, які можуть суттєво вплинути на успішність реалізації проєктів ППП, зокрема зміну економічної ситуації, законодавчі ініціативи та загальний інвестиційний клімат в Україні. Прогнозовані показники в кожному зі сценаріїв базуються на ретельному аналізі поточних тенденцій, думок експертів [1-7; 12], а також на припущеннях щодо майбутніх змін у законодавчому середовищі та економічній ситуації [11]. Врахування цих сценаріїв дозволить створити більш точну картину можливих результатів та ризиків, що виникають при реалізації проєктів ППП у процесі повоєнного відновлення (табл. 3).

Зважаючи на це, описані сценарії розвитку ППП на 2024-2030 роки дозволяють виявити ключові фактори, що визначають успіх чи невдачу таких ініціатив. Важливим аспектом є визначення кількості успішно реалізованих проєктів, залучених інвестицій та рівня інноваційності рішень у різних сценаріях, що відображає потенціал відбудови країни та розвитку її інфраструктури в умовах, що змінюються.

Отже, оптимістичний сценарій передбачає значний успіх у розвитку ППП завдяки значному залученню інвестицій, ефективній державній політиці та покращенню законодавчої бази. Очікується, що більше половини проєктів будуть успішно реалізовані, з активним залученням нових інвестицій та інноваційних підходів. Базовий

Таблиця 3

Опис сценаріїв розвитку ППП в Україні на 2024-2030 роки [12]

Сценарій	Основні фактори	Очікувані результати	Кількість успішно реалізованих проєктів, %	Кількість нових проєктів	Залучення інвестицій, млрд грн	Час реалізації проєкту, роки	Частка проєктів з інноваційними рішеннями, %
Оптимістичний	Інтенсивне залучення інвестицій, ефективна політика держави, покращення законодавства, економічна стабільність	Значне збільшення кількості успішних проєктів, модернізація інфраструктури, активна відбудова країни	> 50	> 300	> 70	10-30	> 40
Базовий	Помірне залучення інвестицій, поступове покращення законодавства, стабільний економічний розвиток	Зростання кількості успішних проєктів на середньому рівні, поступова модернізація інфраструктури	35-50	200-300	40-70	15-40	25-40
Песимістичний	Обмежене залучення інвестицій, економічні труднощі, нестабільна політична ситуація	Невелике збільшення кількості успішних проєктів, повільна відбудова, значна частка розірваних договорів	< 35	< 200	< 40	20-50	< 25

сценарій передбачає помірковане зростання кількості успішних проєктів, з помірним зростанням інвестицій і невеликими змінами в законодавстві. За таких умов передбачається, що від 35 до 50% проєктів будуть реалізовані успішно. Песимістичний сценарій враховує можливі економічні труднощі та політичну нестабільність, які можуть гальмувати розвиток ППП і призвести до зменшення кількості успішних проєктів та обмеженого залучення інвестицій.

Важливим елементом для успішної реалізації проєктів ППП є створення відповідної законодавчої та інституційної бази. На сьогодні в Україні відсутня цілісна та ефективна стратегія розвитку ППП, що є однією з головних причин недостатньої інтеграції цього інструменту в державне управління. Багато стратегічних документів згадують ППП, однак вони не забезпечують конкретні механізми реалізації, не визначають чітких інструментів та завдань на регіональному та місцевому рівнях.

Для підвищення ефективності ППП необхідно створити чіткі інституційні рамки, які визначатимуть ролі і відповідальність кожної зі сторін партнерства. Окрім цього, потрібно постійно оновлювати законодавчу базу з урахуванням нових економічних реалій і міжнародного досвіду, що дозволить забезпечити адаптацію ППП

до змінюваних умов і викликів, які виникають в умовах повоєнного відновлення та економічних реформ.

Одним із способів підвищення ефективності ППП є використання ітеративного підходу до реалізації державної політики в цій сфері. Ітеративний підхід передбачає, що стратегії розвитку ППП мають бути гнучкими, регулярно переглядатися і коригуватися на основі моніторингу результатів та аналізу поточної ситуації. Такий підхід дає змогу своєчасно адаптуватися до нових викликів і тенденцій, забезпечувати високий рівень співпраці між учасниками партнерства й оперативно реагувати на зміни в економіці та політичному середовищі. Важливою складовою ітеративного підходу є постійний діалог між державними органами, бізнесом і громадськістю. Завдяки активній комунікації можна своєчасно виявляти проблеми на ранніх етапах реалізації проєктів ППП і здійснювати необхідні коригування стратегій для досягнення оптимальних результатів.

Для того, щоб публічно-приватне партнерство стало ефективним механізмом розвитку, необхідно інтегрувати його в регіональні стратегії. Інтеграція передбачає, що ППП має бути не лише елементом загальнодержавної політики, а й враховувати специфіку кожного регіону, його потреби та можливості. Регіональні стратегії розвитку повинні включати конкретні завдання для реалізації ППП, які відповідають актуальним потребам територій, а також передбачати чіткі механізми їх впровадження. Такий підхід дозволить зосередити зусилля на розвитку пріоритетних галузей і об'єктів інфраструктури, забезпечити оптимальне використання ресурсів і залучити інвестиції для економічного зростання на місцевому рівні. Публічно-приватне партнерство має потенціал стати важливим інструментом для розв'язання проблем, що виникають в умовах обмежених фінансових можливостей держави.

Не менш важливою є інтеграція інноваційних підходів у розвиток ППП. У сучасних умовах технологічні інновації можуть стати основою для створення нових бізнес-моделей і підвищення ефективності існуючих проєктів. Важливо використовувати досвід міжнародних організацій та країн, де ППП довело свою ефективність. Міжнародні практики, такі як «build back better», можуть стати основою для відновлення України після війни, зокрема для створення стійкої та інклюзивної економіки. Залучення міжнародних інвесторів і донорських організацій у рамках ППП дозволить використовувати не лише фінансові ресурси, а й інтелектуальний потенціал для

впровадження сучасних інноваційних рішень у різних секторах економіки.

Прозорість у прийнятті рішень і підзвітність за їх реалізацію є важливими складовими успіху PPP. Громадянське суспільство повинно бути залучене до процесу ухвалення рішень, моніторингу та оцінки результатів. Створення механізмів прозорості, таких як відкриті платформи для обговорення проєктів PPP і публікація звітів, сприятиме довірі між учасниками партнерства. Покращення ефективності проєктів та підвищення рівня довіри громадян до державних органів і бізнесу сприятимуть більш активному залученню громадян до реалізації державної політики.

Підвищення ефективності взаємодії держави, бізнесу та суспільства через публічно-приватне партнерство є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку та відновлення економіки України. Для цього необхідне постійне вдосконалення інституційної та законодавчої бази, інтеграція інноваційних підходів та міжнародного досвіду, а також створення механізмів прозорості та підзвітності. Лише через тісну співпрацю всіх сторін і адаптацію стратегій до реалій можна досягти стратегічних цілей і забезпечити успішну реалізацію проєктів PPP.

Висновки. Публічно-приватне партнерство є важливим інструментом для відновлення економіки України після війни, оскільки дозволяє залучити як державні, так і приватні інвестиції, а також міжнародні фінансові потоки. Воно дає можливість реалізувати масштабні інфраструктурні проєкти, необхідні для відновлення життєзабезпечення, енергетичної та транспортної інфраструктури, а також для стимулювання економічного зростання через створення нових робочих місць. Проте Україна стикається з низкою серйозних викликів, серед яких відсутність достатньо розвиненої законодавчої бази для ефективної реалізації PPP, відсутність чіткої стратегії розвитку цієї моделі на національному рівні та недосконала інституційна спроможність для управління такими партнерствами.

Аналіз показує, що ключовими пріоритетами для розвитку PPP в умовах повоєнного відновлення є сфери освіти, охорони здоров'я, енергетики, транспорту, оборони та цифрової трансформації. Залучення приватного капіталу дасть змогу не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й впровадити новітні технології для підвищення якості послуг та енергоефективності, а також створити сучасну цифрову інфраструктуру, що сприятиме покращенню управлінських процесів.

Для ефективної реалізації ППП необхідно здійснити ряд ключових кроків: розробити чітку інституційну та правову базу, що забезпечить прозорість і регулювання процесів; створити цифрові платформи для управління проєктами ППП, що сприятимуть підвищенню ефективності та доступності управлінських процесів; забезпечити активне залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень і моніторингу проєктів; підвищити міжнародну координацію і залучення іноземних інвестицій для відновлення економіки та модернізації інфраструктури.

Література

1. Гадомська О. Відновлення України: як працює державно-приватне партнерство за правилами держдопомоги. 2022. 23 квітня. www.asterslaw.com. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/vidnovlennya_ukraini_yak_pratsyue_derzhavnoprivatne_partnerstvo_zapravilami_derzhodpomogi/.
2. Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України. *Transparency International Ukraine*. 14 Вересня 2023 р. URL: <https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/>.
3. Степаненко Р. Державно-приватне партнерство: які сфери економіки зможуть відновити приватні інвестори? www.asterslaw.com. 2024. 22 лютого. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/derzhavnoprivatne_partnerstvo_yaki_sferi_ekonomiki_zmozhut_vidnoviti_privatni_investori/.
4. Залучення інвестицій через механізм державно-приватного партнерства є одним з пріоритетів у відбудові країни, – Юлія Свириденко. Міністерство економіки України. 12.07.2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3e7abbe0-ffb1-4b72-9c21-12ec74196e05&title=ZaluchenniaInvestitsiiCherez>.
5. Висновок на проєкт Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України (реєстр. № 7508). *Комітет Верховної Ради України з економічного розвитку*. 19 вересня 2022 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1476371>.
6. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 2. С. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
7. Богуславська С. І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. №10. С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>.
8. Зорик А. Україні коштуватиме майже 500 мільярдів доларів. 15 лютого 2024. *24tv.ua*. URL: https://24tv.ua/economy/vidbudova-ukrayini-skillki-koshtuye-vidnovlen-nya-krayini-ekonomika_n2495490.
9. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. 2018-2023 pp. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisenniaDppVUkraini>.

10. Петрова І. П. Досвід реалізації інвестиційних проектів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 61-67. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).61-67](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).61-67).

11. Петрова І. П. До питання про інституціональне забезпечення публічно-приватного партнерства в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3 (73). С. 143-152. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-143-152](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-143-152).

12. Петрова І.П. Реалізація інвестиційних проектів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні: сучасні тенденції та прогнозування розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № № 1-2 (75-76). С. 178-189. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-178-189](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-178-189).

References

1. Hadomska, O. (2022, April 23). Vidnovlennia Ukrainy: yak pratsiuie derzhavno-pryvatne partnerstvo za pravylamy derzh dopomohy [Reconstruction of Ukraine: How public-private partnerships work under state aid rules]. *www.asterslaw.com*. Retrieved from https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/vidnovlennya_ukraini_yak_pratsyue_derzhavoprivatne_partnerstvo_za_pravilami_derzh dopomogi/ [in Ukrainian].

2. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument vidbudovy Ukrainy [Public-private partnerships as a tool for the reconstruction of Ukraine.]. (2023, September 14). *Transparency International Ukraine*. Retrieved from <https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/> [in Ukrainian].

3. Stepanenko, R. (2024, February 22). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: yaki sfery ekonomiky zmozhut vidnovyty pryvatni investory? [Public-private partnerships: Which sectors of the economy can private investors help restore?]. *www.asterslaw.com*. Retrieved from https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/derzhavno-privatne_partnerstvo_yaki_sfery_ekonomiky_zmozhut_vidnovyti_privatni_investori/ [in Ukrainian].

4. Zaluchennia investysii cherez mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva ye odnym z priorytetiv u vidbudovi krainy, – Yuliia Svyrydenko [Attracting investment through public-private partnership mechanisms is one of the priorities in the country's reconstruction, – Yuliia Svyrydenko]. (2023, July 12). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3e7abbe0-ffb1-4b72-9c21-12ec74196e05&title=ZaluchenniaInvestitsiiCherez> [in Ukrainian].

5. Vysnovok na proekt Zakonu Ukrainy pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia mekhanizmu zaluchennia pryvatnykh investysii z vykorystanniam mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia pryshvydshennia vidnovlennia zruinovanykh viinoiu ob'ektiv ta budivnytstva novykh ob'ektiv, poviazanykh z pisliavoiennoiu perebudovoiu ekonomiky Ukrainy (reistr. № 7508) [Conclusion on the Draft Law of Ukraine on amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the improvement of the mechanism for attracting private investments through public-private partnerships for accelerating the reconstruction of war-damaged objects and the construction of new ones related to the post-war restructuring of Ukraine's economy (Reg. No. 7508)]. (2022, September 19). *Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Economic Development*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1476371> [in Ukrainian].

6. Matviishyn, Ye., & Vershyhora, Yu. (2022). Perspektyvy vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia vidbudovy Ukrainy u povoiennyi period [Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the

post-war period]. *Demokratychnе vriaduvannia – Democratic Governance*, 15(2), pp. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029> [in Ukrainian].

7. Bohuslavska, S. I. (2023). Vykorystannia instrumentiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Using public-private partnership tools for the post-war recovery of Ukraine's economy]. *Business Inform*, 10, pp. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85> [in Ukrainian].

8. Zoryk, A. (2024, February 15). Ukrainy koshtuvatyme maizhe 500 miliardiv dolariv [Ukraine's reconstruction will cost almost 500 billion dollars]. *24tv.ua*. Retrieved from https://24tv.ua/economy/vidbudova-ukrayini-skilki-koshtuye-vidnovlennya-ukrayini-ekonomika_n2495490 [in Ukrainian].

9. Stan zdiisnennia DPP v Ukraini. 2018–2023 [State of public-private partnership implementation in Ukraine. 2018–2023]. *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> [in Ukrainian].

10. Petrova, I. P. (2024). Dosvid realizatsii investytsiinykh proektiv na zasadakh partnerstva vlady, biznesu ta suspilstva v Ukraini [Experience of implementing investment projects based on the partnership of government, business, and society in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(46), pp. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).61-67](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).61-67) [in Ukrainian].

11. Petrova, I. P. (2023). Do pytannia pro instytutsionalne zabezpechennia publichno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini [On the issue of institutional support for public-private partnerships in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(73), pp. 143–152. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-143-152](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-143-152) [in Ukrainian].

12. Petrova, I. P. (2024). Realizatsiia investytsiinykh proektiv na zasadakh partnerstva vlady, biznesu ta suspilstva v Ukraini: suchasni tendentsii ta prohnouzuvannia rozvytku [Implementation of investment projects based on the partnership of government, business, and society in Ukraine: Modern trends and forecasting development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1-2 (75-76), pp. 178–189. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-178-189](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-178-189) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 11.10.2024 р.

Рецензовано: 06.11.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.154-167>
УДК 004+334

Ю. І. Клюс, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-1841-2578

e-mail: klius@snu.edu.ua,

В. В. Гуменюк, аспірант

ORCID 0009-0002-2475-6294

e-mail: humenyukvv@ukr.net,

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

Постановка проблеми. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-процеси стикається з низкою суттєвих викликів, які гальмують його повсюдне використання. Однією з головних проблем є складність інтеграції ШІ у наявні системи управління підприємством, що часто потребує кардинальної перебудови бізнес-моделі та суттєвих фінансових витрат. Багато компаній стикаються з недостатньою підготовкою персоналу до роботи з інтелектуальними системами, що призводить до низької ефективності їх використання. Окрім цього, для якісного впровадження ШІ необхідна велика кількість структурованих даних, проте у багатьох підприємств виникають труднощі з їх збором, обробкою та аналізом. Значну загрозу становить також відсутність стандартизованих методик оцінки ефективності ШІ-рішень, що ускладнює обґрунтування інвестицій у цю сферу.

Додатковою проблемою є питання безпеки даних та конфіденційності, оскільки алгоритми ШІ часто працюють з великою кількістю чутливої інформації, що може призвести до витоків або зловживань. Відсутність належного законодавчого регулювання ускладнює процес адаптації ШІ до вимог ринку та створює юридичну невизначеність для бізнесу. Крім того, багато організацій стикаються з низьким рівнем довіри до рішень, ухвалених ШІ, що уповільнює його впровадження у критично важливі сфери, такі як фінанси, медицина та державне управління. Автоматизація, спричинена впровадженням ШІ, також породжує соціально-економічні виклики, зокрема скорочення робочих місць, що викликає додатковий



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

опір з боку працівників та суспільства. Отже, успішне впровадження ШІ вимагає комплексного підходу, який включає технічну адаптацію, нормативне врегулювання та підвищення рівня довіри до інтелектуальних технологій.

Аналіз основних досліджень та публікацій. В даний час тема штучного інтелекту в наукових колах являється однією з найбільш актуальних і обговорюваних та викликає зростаючий інтерес. Розвиток, перспективи, можливості, вплив, ризики, проблематика, виклики застосування комп'ютерного інтелекту є найчастішими питаннями, які вчені піднімають у своїх публікаціях. Те ж саме стосується і впровадження AI в підприємницьку діяльність організацій, проблематикою якої займаються багато вчених з усього світу. Також ця тема жваво обговорюється в науково-популярній, прикладній літературі, оскільки впровадження це перехід від теоретичної частини до практичного застосування. Значний внесок у вивчення та дослідження тематики ШІ зробили такі науковці, як М. Лі, Х. Шиперс, А. Луї та Е. Нгаї [1], М. Берубе, Т. Джаннелія та Г. Біал [2], В. Фостолович [3], Еміль Блікст Хансен і Саймон Бог [4], В. Кузьомко [5], Hsin-Pin Fu, Tien-Hsiang Chang, Sheng-Wei Lin, Ying-Hua Teng, Ying-Zi Huang [6], Н. Хефнер, В. Паріда, О. Гасманн, Дж. Вінсент [7], Victoria Uren, John S. Edwards [8].

Виклад основного матеріалу. З кожним роком штучний інтелект набуває все більшого значення і впливу в діяльності підприємств, державних структур, в освітніх та медичних сферах, практично в усіх галузях економіки. Він допомагає зробити ефективнішими бізнес-процеси – автоматизувати рутинні задачі, підвищити управління, покращити взаємодію з клієнтами, підвищити якість товарів і послуг, зменшити операційні витрати та збільшити прибутки організацій. Компанії, які будуть ігнорувати такий потужний інструмент, як AI, ризикують в найближчі роки стати неконкурентоспроможними і втратити свої позиції на ринку.

Інструменти штучного інтелекту застосовуються в маркетингу, транспорті та логістиці, освіті, медицині, прийнятті управлінських рішень, у виробництві, у фінансовій та банківській сферах [9]. У дослідженні IBM Global AI Adoption Index 2023 відзначено, що 82% корпоративних фірм світу (1000 і більше працюючих осіб) так чи інакше впроваджують AI у свою діяльність або ж поки експериментують і вивчають його. З усіх опитаних організацій, які вивчали та імплементували штучний інтелект, 59% збільшили свою ефективність [10]. Досить різко зріс у 2024 році попит на генеративний штучний інтелект (GenAI). Після розуміння можливостей

генеративного ШІ для бізнесу у 2023 році, організації почали впроваджувати і використовувати дану технологію й отримувати чудові результати, наголошує McKinsey. Відповідно до результатів дослідження Global Survey on AI, у 2024 році кількість компаній у світі, які активно застосовують генеративний ШІ, зросла аж вдвічі. Частка таких організацій підвищилась до 65%, тоді як в 2023 році цей показник становив 33%.

Впровадження технологій AI є логічним кроком для всіх компаній, що прагнуть розвиватися і не втратити свої позиції на ринку, не кажучи вже про нарощення конкурентних переваг та лідерство в галузі. Однак підприємства стикаються з труднощами та складністю впровадження штучного інтелекту в свої бізнес-процеси. Проблематика полягає в економічних, технічних, людських, організаційних аспектах, у відсутності глибокого розуміння можливостей комп'ютерного інтелекту, потребі в структурних та технологічних змінах, які часто стикаються з опором персоналу.

Тому впровадження ШІ в діяльність будь-якої організації є складним і тривалим процесом, який включає ряд ризиків. З огляду на це, компанії повинні мати чітку покрокову стратегію імплементації AI в свою бізнес діяльність, щоб мінімізувати ризики та досягти максимального ефекту від його використання. Існує багато підходів до впровадження штучного інтелекту, як суто наукових, так і практичних. Одним з провідних і достатньо вивчених є модель технологічної зрілості компаній (AI Readiness) від Deloitte, що являє собою систему оцінки зрілості технологій в різних галузях, включно з штучним інтелектом та машинним навчанням. Дана модель забезпечує чітку структуру для розробки, оцінювання та впровадження систем, визначаючи основні етапи їхнього розвитку. Це сприяє узгодженій роботі організацій над впровадженням нових технологій, знижує ризики та підвищує загальну ефективність.

Концепція готовності та управління штучним інтелектом від Deloitte охоплює 10 ключових напрямів, які допомагають забезпечити готовність і зрілість ШІ в масштабах підприємства. Вона включає наступні складові: встановлення напрямку де і як ШІ може покращити роботу організації та досягти цілей (визначення можливостей та приклади використання, бачення та встановлення управління), створення основних можливостей для надання цінності ШІ (підготовка масиву даних, розробка (замовлення) відповідних інструментів та рішень, підбір, підготовка і навчання персоналу, забезпечення технічної сторони інфраструктури), цілісне управління

та розвиток AI (масштабування, обслуговування та керування рішеннями, управління та оптимізація джерел AI) [11].

Пропонуємо розглянути більш детальний покроковий алгоритм ефективного впровадження ШІ в діяльність організації (див. рисунок). Першим обов'язковим пунктом є формування в компанії розуміння, культури відкритості до нових технологій. Керівництво, менеджмент середньої ланки, а також персонал, який безпосередньо буде займатись реалізацією поставлених задач по запровадженню AI, повинні бути відкриті до запланованих змін та інновацій, до постійного вдосконалення, мати відкриті наміри для трансформації бізнесу та взаємодії людей та комп'ютерних технологій в робочому середовищі. Бути проактивними в питаннях вивчення, розповсюдження і застосування передового досвіду в колективі, приймати рішення і планувати на основі актуальних цифрових даних [12].

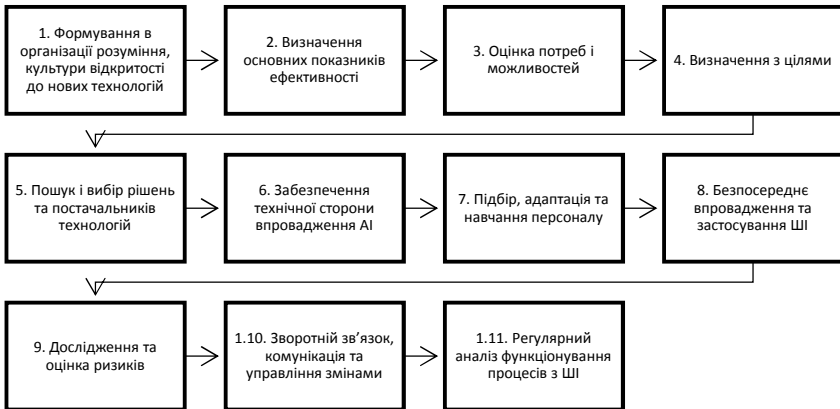


Рисунок. Етапи впровадження штучного інтелекту в діяльність організації

Джерело: розроблено авторами.

Другим етапом є визначення основних показників ефективності, які будуть використовуватись при оцінці результативності використання штучного інтелекту. Для цього потрібно зібрати всі дані та сформувати електронну базу про поточний стан ключових індикаторів діяльності підприємства. Це можуть бути дані фінансової та управлінської звітності, маркетингові та логістичні метрики, параметри організаційної структури, опитувальники персоналу та

зворотній зв'язок з клієнтами та партнерами, тощо. В результаті можна побачити, скільки і яких процесів чи задач можна автоматизувати, скільки часу і на яких етапах виконання завдань можна скоротити, яким чином можна оптимізувати роботу і обслуговування обладнання, раціоналізувати виробничі та логістичні процеси. Також дуже важливо на цьому етапі проаналізувати наявний персонал і їхню кваліфікацію і чи є в них необхідні знання і навички для подальшої імплементації і роботи з системами комп'ютерного інтелекту. В разі відсутності відповідних осіб, потрібно формувати портрет посади для пошуку необхідних кандидатів у взаємодії з відділом персоналу. Таким чином, з'явиться розуміння, які процеси і на яких стадіях можна удосконалювати, які потребують допрацювання і автоматизації, а які ні.

Наступним кроком, є оцінка потреб і можливостей, який ґрунтується на результатах роботи в минулому пункті. На основі детального аналізу зібраних показників діяльності та бізнес-процесів можна визначитись, в яких областях застосування ШІ принесе найбільшу користь і виправдає очікувані результати. На даному етапі слід звернути увагу, як можна підвищити ефективність, зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів, оптимізувати маркетингову стратегію саме інструментами штучного інтелекту. Проаналізувати, чи не можна покращити ті чи інші показники ефективності традиційними, більш простішими методами, наприклад зміною організаційної структури, навчанням персоналу, залученням сторонніх професійних команд для налагодження програмного забезпечення, нових стандартів роботи, тощо [13].

Четвертий етап передбачає визначення з чіткими, точними, актуальними, обмеженими в часі цілями. Вони мають реалізовуватись з допомогою засобів AI та відповідати загальній стратегії підприємства. Це можуть бути такі цілі, як покращення планування та прогнозування, аналітики, автоматизація рутинних завдань та процесів, підвищення ефективності прийняття рішень.

Подальшим етапом являється пошук і вибір релевантних рішень та постачальників відповідних технологій для подальшої імплементації в інфраструктуру компанії. Необхідно провести детальний аналіз ринку доступних продуктів з використанням штучного інтелекту, згрупувати програмні рішення за призначенням, вияснити, чи є потенціал в того чи іншого рішення забезпечити виконання поставлених вами цілей. Якщо ж на ринку готового валідного продукту немає, необхідно шукати можливість замовлення роз-

робки потрібного програмного забезпечення. Для більш кваліфікованого пошуку можна залучити консалтингову фірму для експертної оцінки та підтримки, а також в подальшому для реалізації проєктів. Окремо слід зазначити, що перед затвердженням вибраних продуктів необхідно переконатись в компетентності постачальника технологій, чи є достатній досвід в реалізації подібних проєктів з ШІ, чи є позитивні кейси, ознайомитись з командою фахівців, бажано отримати зворотній зв'язок від попередніх клієнтів компанії-постачальника.

Після вибору необхідних програмних рішень та відповідних інтеграторів послуг, необхідно забезпечити технічну сторону впровадження AI, уніфікувати нові параметри систем ШІ з існуючою IT інфраструктурою на підприємстві. Потрібно розробити алгоритм інтеграції – перевірка сумісності, тестування системи, поетапна реалізація, виявлення помилок і проблем, виправлення і доведення до стабільного автоматизованого функціонування. Цей етап дуже важливий, оскільки при нестабільному функціонуванні та періодичних збоїв в роботі впровадження може виявитись неефективним і не дати запланованих результатів. На цій стадії слід зібрати, очистити, стандартизувати масив даних, які обов'язково мають бути актуальні, точні, повні. Це потрібно для правильного та релевантного навчання комп'ютерних алгоритмів. Тому організаціям, які планують в майбутньому впровадження технологій AI, необхідно піклуватись про високу якість даних про свою діяльність, що включає захист, зберігання, доступність, управління інформацією [14].

Сьомим пунктом є підбір, адаптація та навчання персоналу, який буде працювати зі штучним інтелектом. Ідеальним варіантом є набір фахівців з базовою кваліфікацією та наявним досвідом роботи з ШІ, які володіють потрібними навичками та прагнуть постійно навчатись і розвиватись в сучасних цифрових технологіях, включаючи AI. Що ж до навчання, то цей пункт є визначальним для ефективного застосування нових цифрових рішень та систем на практиці. Навчання включає базову підготовку, тренінги, самоосвіта, курси підвищення кваліфікації. Також важливою дією є адаптація нових кадрів, технічна підтримка з боку постачальника послуг або сторонніх консалтингових організацій. Ці всі заходи допоможуть максимально використати весь потенціал працівників для високопродуктивного застосування комп'ютерного інтелекту в роботі підприємства.

Далі починається безпосереднє впровадження та застосування штучного інтелекту в бізнес-діяльності підприємства. Це можуть бути інструменти в маркетингу, управлінні, логістиці, продажах.

Дев'ятий етап, це постійний моніторинг та вдосконалення використання штучного інтелекту. Необхідно відстежувати ефективність роботи нових технологій, оцінювати їх вплив на діяльність як компанії загалом, так і на відповідні показники, які були цілями при запровадженні ШІ. Для цього треба збирати і накопичувати інформацію, аналізувати зміну показників до впровадженні і після через певні встановлені проміжки часу, робити висновки щодо рівня ефективності продуктів з ШІ до поставлених вами на початку цілей. Не завжди вдається належним чином оцінити результативність застосування AI, дані можуть мати нелінійний розвиток, позитивна динаміка може змінюватись негативною через проміжки часу. Тому важливо бачити загальну картину, звертати увагу на основні індикатори функціонування підприємства і оцінювати її в перспективі. В разі відсутності позитивних змін через встановлений часовий проміжок або ж якщо ефект негативний, необхідно переглянути попередні рішення і оперативно внести корективи, або просто доопрацювати та вдосконалити інструменти.

Після налагодження і стабільної роботи ШІ, потрібно дослідити і оцінити ризики його використання. В першу чергу необхідно проаналізувати чи існує ризик кіберзагроз, витоку комерційної інформації, чи є виклики з упередженістю впроваджених алгоритмів, витоку конфіденційної інформації потенційних користувачів та непорушення їхніх прав. В даний пункт доречно буде також віднести етичну та правову сторону впровадження штучного інтелекту. Потрібне неухильне дотримання етичних, юридичних, регуляторних вимог при застосуванні технологій. На цьому етапі важливо розробити стабільно функціонуючу систему принципів, оцінки та управління ризиками, яка буде давати можливість в режимі реального часу вживати заходи для їх мінімізації або ж повного усунення. Це є критично важливим для коректної і стабільної роботи AI в довгостроковій перспективі, а також запобіганню правових наслідків в разі порушення законодавчих та етичних норм.

Десятим пунктом є зворотній зв'язок, комунікація та управління змінами після впровадження AI. Системне адміністрування змінами, зрозуміла комунікація про позитивний вплив комп'ютерного інтелекту в компанії буде сприяти простішому і безперешкодному сприйняттю і підтримку працівників, зменшить їх опір змінам

і забезпечити гармонійне впровадження ШІ. Для подальшого поліпшення та роботи над помилками необхідно ввести практику зворотнього зв'язку на підприємстві про результати запровадження і застосування нових продуктів ШІ. Опитування слід провести серед клієнтів, працівників, управлінців, власників, інших дотичних контрагентів з метою відстеження рівня їх задоволення і використати цю інформацію з метою подальшої роботи над налагодженням процесів та адаптації до них.

Останній пункт передбачає регулярний аналіз функціонування процесів з ШІ через певні проміжки часу або тригерні ситуації. В процесі роботи можуть виникати ряд етичних та безпекових проблем та недоліків, непередбачуваних подій з негативними наслідками. На всі такі фактори необхідно оперативно реагувати і нормалізувати роботу процесів.

Як бачимо, запровадження АІ є складним, довгим, кропітким процесом, який супроводжується цілою низкою ризиків і проблем, а також потребує системного підходу до інкорпорації нових технологій та пристосування до них існуючих бізнес-процесів, навчання працівників. Однак при успішному впровадженні переваги і результати роботи інструментів ШІ в разі перевищують витрачені інвестиції, час, зусилля.

Варто розглянути самі поширені проблеми під час впровадження і в процесі використання комп'ютерного інтелекту. Найперше, це низька якість і обмеженість в обсягах наявної інформації для релевантного навчання алгоритмів АІ, оскільки на основі великого масиву даних ШІ знаходить закономірності та тенденції і робить відповідні висновки. Проблема погіршують застарілі методи збору та зберігання інформації в організації, невідповідність їх цифровим вимогам сьогодення. Ці недоліки в результаті спотворюють виконані завдання. Як наслідок, надана алгоритмами інформація зі слабкими даними буде ставитись під сумнів, ефективність вирішення завдань впровадження буде незадовільною.

Значною перешкодою є відсутність на ринку достатньої кількості спеціалістів з досвідом роботи над ШІ та низькою їх кваліфікацією. Оскільки продукти, рішення з АІ почали масово розроблятися та використовуватись лише декілька останніх років, то і кваліфікованих кадрів в даній галузі поки що величезний дефіцит. Також інколи проблемою є перенавчання існуючих працівників, які мають низькі цифрові навички, не прагнуть набувати нових знань, чинять опір змінам в робочому процесі. Якщо ці недоліки не будуть усунені, потенціал штучного інтелекту не буде використаний повною

мірою, цілі не будуть досягнуті, інвестиції, швидше за все, не виправдаються [15].

Визначальною перепорою на шляху до запровадження нових технологій є їх висока вартість як на початковому етапі, так і підтримання інфраструктури, софту, обладнання для його роботи в процесі функціонування. Якщо великим компаніям простіше виділити чи залучити кошти на перспективні технологічні проекти, то малим і середнім підприємствам з цим набагато важче. Оскільки пакетні багатофункціональні рішення можуть містити набір непотрібних або зайвих функцій, то невеликим організаціям в цілях зменшення капіталовкладень рекомендується обирати вузькоцільові цифрові продукти, які вирішують конкретні бізнес задачі. Або ж замовляти розробку ефективних цільових рішень під конкретні задачі і відповідає вимогам конкретного бізнесу. Це дасть змогу збільшити рентабельність вкладень та продуктивність процесу. Також при такому підході все більше малих та середніх компаній будуть позитивно схвалювати використання цифрових технологій та користуватись отриманими конкурентними перевагами на ринку.

Застосування штучного інтелекту в діяльності організацій може викликати ряд етичних питань, таких як нав'язування та вплив на цільову аудиторію при створенні персоналізованої реклами та контенту, який маніпулює почуттями та світоглядом споживачів. Такий підхід порушує принцип самостійності та конфіденційності користувачів. Маркетингові стратегії, засновані на генеративному AI часто порушують засади прозорості, справедливості та приватності споживачів. Крім того, нерідко завадою до відкритості цифровим технологіям можуть бути традиції та культурні особливості суспільства. ШІ супроводжується різними домислами, чутками, міфами, що відлякує людей і це теж потрібно враховувати. Питання авторського права є одним з визначальних і практично кожного дня виникають нові суперечки та інциденти. Адже часто важко зрозуміти і довести, що окрема письмова робота згенерована не ШІ, а людиною. Ці питання більш актуальні де авторське право є визначальним – в науці, освіті, мистецтві, літературі, засобах масової інформації.

Ще одним бар'єром на шляху до опанування та використання AI є соціальна упередженість, яка радикально відкидається суспільством. Під час навчання генеративних моделей ШІ може закладатися ціла низка суспільних моральних недоліків – нерівність за статтю чи расою, дискримінація, стереотипність, несправедливість, недостатня репрезентативність. Внаслідок цього спотворюється сам

алгоритм і результатами його роботи будуть дискримінаційні та викривлені дані. Також на етапі розробки алгоритму можуть вноситись умисно несправедливі критерії на елементи нерівності, що ще більше буде збільшувати упередженість роботи моделей ШІ. Така тактика часто використовується в політиці, бізнесі, пропаганді. Тому важливо, щоб навчальні дані були якісні, достатньо репрезентативні, враховували соціальні особливості суспільства [16].

На інтерес, бажання та здатність українських організацій імплементувати технології штучного інтелекту в свою діяльність великою мірою може впливати держава, яка своєю політикою може сприяти або не сприяти реалізації проєктів з AI. Національна стратегія ШІ поки що знаходиться на початковому етапі, нормативне регулювання цієї галузі значно відстає від практичних напрацювань і розробок в практичній площині. Особливо цей розрив помітний в останні декілька років в IT та оборонній сфері, де інновації на основі комп'ютерного інтелекту мали стрімкий прогрес. Наша держава повинна взяти найкращі практики законодавчого регулювання в сфері використання AI інших країн, які мають успішний досвід в цьому.

Один з прикладів, це Сінгапур, який розробив і впровадив ефективну організаційну-правову політику ШІ. Ключовими напрямками в їх стратегії є: цифрове суспільство – доступ та поширення цифрових технологій населенню і цифрова грамотність; цифровий уряд; цифрова економіка. В Сінгапурі сформована сукупність правил для ШІ, забезпечується достатньо висока кваліфікація кадрів, надається організаційна та інформаційна підтримка бізнесу, який планує застосовувати штучний інтелект, заохочується ринкова конкуренція серед розробників відповідних технологій, гарантується сприяння прозорості та надійності новацій, їх відповідального використання та людиноорієнтованості [17]. Україні варто вивчити і перейняти найкращі практики таких держав в сфері імплементації та регулювання штучного інтелекту, щоб бути конкурентоспроможною на світовій арені.

Висновки. Стрімкий розвиток штучного інтелекту останніми роками зробив його невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Тому для бізнесу, державний структур, освіти, медицини впровадження AI вже стає не опцією, а необхідністю. Це фактор успіху в динамічному конкурентному середовищі, який дає можливість втримати або покращити позиції на ринку. Однак, щоб інструменти ШІ ефективно застосувалися і принесли необхідний результат, важливо уникати критичних помилок, ризиків, уважно ставитись до підбору та навчання персоналу. Щоб мінімізувати небажані

негативні наслідки, потрібно слідувати 11 етапам, які перераховані в статті. Загалом, процес впровадження штучного інтелекту є складним і дороговартісним процесом, проте переваги його використання покривають всі витрачені ресурси.

Варто відзначити, що досить велика роль у розвитку і популяризації ШІ належить державі, яка повинна розробити максимальне сприятливе законодавство, яке буде стимулювати організації впроваджувати AI в свою діяльність, а також всіляко пропагувати, допомагати інформаційно та різними державними програмами. Подальший інтенсивний розквіт технологій комп'ютерного інтелекту буде відкривати все нові можливості і горизонти комерційним та державним організаціям, науковому співтовариству. Подальші дослідження можна спрямувати на кожний етап впровадження, детальніше розібрати існуючі та потенційні ризики, не вивченими залишається ще велике коло питань. Також поглиблений розгляд успішного впровадження технологій ШІ бізнес процеси компаній може дати цінну інформацію про подолання проблем, ризиків, перешкод на шляху до поставлених цілей.

Література

1. Lee M., Scheepers H., Lui A., Ngai E. The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*. 2023. Vol. 60, Issue 5. Paper No. 103816. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103816>.
2. Bérubé M., Giannelia T., Vial G. Barriers to the Implementation of AI in Organizations: Findings from a Delphi Study. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.805>.
3. Фостолович В. А. Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності і життєдіяльності людини. *Ефективна економіка*. 2022. №7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.4>.
4. Emil Blixt Hansen, Simon Bøgh. Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey. *Journal of Manufacturing Systems*. 2020. Vol. 58(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.08.009>.
5. Кузьомко В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67>.
6. Hsin-Pin Fu, Tien-Hsiang Chang, Sheng-Wei Lin, Ying-Hua Teng, Ying-Zi Huang. Evaluation and adoption of artificial intelligence in the retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2023. Vol. 51(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2021-0610>.
7. Haefner N., Parida V., Gassmann O., Wincent J. Implementing and scaling artificial intelligence: A review, framework, and research agenda. *Technological*

Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 197. Art. no. 122878. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122878>.

8. Uren, V., Edwards J. S. Technological readiness and the organizational path to AI implementation: an empirical study. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 68. P. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102588>.

9. Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. Застосування технологій AI для збільшення ефективності організацій регіону. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіон: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції*. 2024. Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. Застосування технологій AI для збільшення ефективності організацій регіону. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіон: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : СЛУ ім. В. Даля, 2024. С. 275-284 С. 275-284.

10. Data Suggests Growth in Enterprise Adoption of AI is Due to Widespread Deployment by Early Adopters, But Barriers Keep 40% in the Exploration and Experimentation Phases. URL: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink.

11. AI Readiness & Management Framework (aiRMF). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/ai-readiness-and-management-framework.pdf>.

12. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О., Луговий М. Д. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організацій. *Academy review*. 2024. №2 (61). С. 173-189. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-12>.

13. Дерба В. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225>.

14. Болквадзе Н. І., Братко О. С., Мигаль О. Ф. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>.

15. Сидорук Я., Лешій Л. Майбутнє вже зараз: аналіз ринку ШІ та його вплив на бізнес-стратегію та ризики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03>.

16. Кулик А., Завражний К. Генеративний штучний інтелект в бізнесі: етичні питання та рішення. *Штучний інтелект: досягнення, виклики та ризики: матеріали Міжнародної наукової конференції (м. Київ, 15-16 березня 2024 р.)*. Київ: Інститут проблем штучного інтелекту МОН України і НАН України, 2024. С. 439-446.

17. Гачкевич А. О. Організаційно-правове забезпечення впровадження штучного інтелекту в Сінгапурі. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 418-428. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.71>.

References

1. Lee, M., Scheepers, H., Lui, A., Ngai, E (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*, Vol. 60, Issue 5, 103816. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103816>.

2. Bérubé, M., Giannelia, T., Vial, G. (2021). Barriers to the Implementation of AI in Organizations: Findings from a Delphi Study. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.805>.
3. Fostolovych, V. A. (2022). Shtuchnyi intelekt v suchasnomu biznesi: potentsial, suchasni trendy ta perspektyvy itehruvannia u rizni sfery hospodarskoï diïalnosti i zhyttiediïalnosti liudyny [Artificial Intelligence in Modern Business: Potential, Current Trends and Prospects for Integration into Various Spheres of Economic Activity and Human Life]. *Efektivna ekonomika*, 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.4> [in Ukrainian].
4. Emil Blixt Hansen, Simon Bøgh. (2020). Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey. *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 58(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.08.009>.
5. Kuzomko, V. (2021). Mozhlyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v diïalnosti suchasnykh pidpriemstv [Possibilities of using artificial intelligence in the activities of current enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67> [in Ukrainian].
6. Hsin-Pin Fu, Tien-Hsiang Chang, Sheng-Wei Lin, Ying-Hua Teng, Ying-Zi Huang. (2023). Evaluation and adoption of artificial intelligence in the retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2021-0610>.
7. Haefner, N., Parida, V., Gassmann, O., Wincent, J. (2023). Implementing and scaling artificial intelligence: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 197, Art. no. 122878. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122878>.
8. Uren, V., Edwards, J. S. (2022). Technological readiness and the organizational path to AI implementation: an empirical study. *International Journal of Information Management*, Vol. 68, pp. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jinfomgt.2022.102588>.
9. Klius, Yu. I., Humeniuk, V. V. (2024). Zastosuvannia tekhnolohii AI dlia zbilshennia efektyvnosti orhanizatsii rehionu [Application of AI technologies to increase the efficiency of regional organizations]. *Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia rozvytku rehion [Accounting, analytical and organizational and economic support for the development of the region]*: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference. Kyiv, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University [in Ukrainian].
10. Data Suggests Growth in Enterprise Adoption of AI is Due to Widespread Deployment by Early Adopters, But Barriers Keep 40% in the Exploration and Experimentation Phases. Retrieved from https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink.
11. AI Readiness & Management Framework (aiRMF). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/ai-readiness-and-management-framework.pdf>.
12. Mytrofanova, H. Ya., Yevtushenko, O. A., Hlukhyi, A. O., Luhovyi, M. D. (2024). Metodolohichni zasady vprovadzhennia shtuchnoho intelektu u systemu menedzhmentu orhanizatsii [Methodological principles of implementing artificial intelligence into organizational management system]. *Academy review*, 2 (61), pp. 173-189. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-12> [in Ukrainian].

13. Derba, V. (2024). Shtuchnyi intelekt yak instrument vdoskonalennia kliuchovykh biznes-protsesiv pidpriemstva [Artificial intelligence as a tool for improving key business processes of the enterprise]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta inovatsii – Achievements of the economy: prospects and innovations*, 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225> [in Ukrainian].
14. Bolkvadze, N. I., Bratko, O. S., Myhal, O. F. (2023). Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v biznes-dialnist kompanii [Implementation of artificial intelligence in the company's business activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> [in Ukrainian].
15. Sydoriuk, Ya., Leshchii, L. (2024). Maibutnie vzhe zaraz: analiz rynku ShI ta yoho vplyv na biznes-stratehiiu ta ryzyky [The future is now: analysis of the AI market and its impact on business strategy and risks]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03> [in Ukrainian].
16. Kulyk, A., Zavrazhnyi, K. (2024). Heneratyvnyi shtuchnyi intelekt v biznesi: etychni pytannia ta rishennia [Generative artificial intelligence in business: ethical issues and solutions]. *Shtuchnyi intelekt: dosiahnennia, vyklyky ta ryzyky [Artificial intelligence: achievements, challenges and risks]*: Proceedings of the International scientific conference. (pp. 439-446). Kyiv, Institute of Artificial Intelligence Problems [in Ukrainian].
17. Hachkevych, A. O. (2024). Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v Sinhapuri [Organizational and Legal Support for the Introduction of Artificial Intelligence in Singapore]. *Analitychno-porivnialne pravo navstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 2, pp. 418-428.. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.71> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 06.11.2024 р.
Рецензовано: 29.11.2024 р.

Ю. А. Бондар, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

І. В. Щоголева, к.пед.н., доц.

ORCID 0000-0002-4067-6676

e-mail: inna.akvilon@gmail.com,

Центральноукраїнський державний
університет ім. В. Винниченка,
м. Кропивницький

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ЗАВДАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність впровадження інноваційних технологій у всі сфери діяльності підприємств. Особливої актуальності набуває використання технологічних рішень у сфері екологічного управління, оскільки ефективне поєднання економічних, логістичних стратегій сприяє сталому розвитку бізнесу.

Інноваційні технології відіграють ключову роль у процесі оптимізації екологічного управління підприємствами. Вони дозволяють мінімізувати негативний вплив виробничої діяльності на довкілля, одночасно підвищуючи ефективність логістичних процесів та, відповідно економічні показники. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем контролю, екологічно чистих видів транспорту та ресурсозберігаючих технологій стає важливим фактором конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Дослідження впливу інноваційних технологій на екологічне управління та вирішення економічних і логістичних завдань дозволяє визначити ефективні підходи до розвитку підприємств у контексті стратегії сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації управління бізнесом до сучасних викликів, які пов'язані зі збереженням довкілля та ефективним управлінням логістичними потоками. Інноваційні технології стають невід'ємною складовою цього



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

процесу, оскільки забезпечують оптимальне поєднання екологічних, економічних та управлінських стратегій.

Таким чином, дослідження впливу інноваційних технологій на оптимізацію екологічного управління є важливим як для теоретичної науки, так і для практичного впровадження на підприємствах, що прагнуть стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порівняно з іншими європейськими країнами система поводження з відходами в Україні знаходиться на ранній стадії розвитку. Незважаючи на це, було досягнуто певного прогресу у впровадженні ефективного поводження з відходами, зокрема шляхом розробки галузевого законодавства, створення економічних стимулів та посилення рівнів адміністративної відповідальності.

За вимогами Директиви Європейського Парламенту та Ради 2008/98/ЄС «Про відходи» [1] та Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року [2], а також на підставі Закону України «Про управління відходами» [3,4] управління відходами в Україні буде здійснюватися за ієрархічною системою [5]. Кожному етапу ієрархії відповідають відповідні заходи, технічні, інженерні, інституційні, організаційні та інфраструктурні рішення.

Для дослідження проблем управління відходами використано положення низки теоретичних і емпіричних матеріалів. А саме розглянуто такі роботи: [6-11]. Незважаючи на існування певного масиву напрацювань за цим напрямом, є потреба систематизації головних напрямків управління відходами в умовах розвитку енергоефективності економіки у воєнний і повоєнний час.

Такі вчені, як Л. Головань та інші, у своїх роботах висвітлюють важливі питання проблем утворення відходів в країні [12].

Проте існує потреба у подальшому розвитку та вдосконаленні заходів щодо поводження з різними видами відходів, а також зменшення кількості відходів, що накопичуються під час життєдіяльності.

Метою дослідження є аналіз інноваційних технологій, як чинника оптимізації екологічного управління, та їх імплементація в проєкт «SmartWASTE» у м. Кропивницький (Україна), що сприятиме вирішенню економічних та логістичних завдань, які виникають у процесі діяльності підприємства.

Досягнення мети передбачає реалізацію наступних завдань: дослідження та виявлення основних проблем і викликів в сфері екологічного управління; розгляд новітніх технологічних рі-

шень, які дозволяють здійснювати управління відходами; проведення комплексного аналізу управління відходами в контексті організації процесів їх збору в місті Кропивницький з урахуванням логістики; оцінка соціальних і економічних аспектів управління відходами в місті Кропивницький; визначення видів ризиків та їх впливів на проєкт; планування етапів реалізації проєкту та необхідних для цього ресурсів; розрахунок економічності та визначення доцільності та результативності проєкту.

Викладення основного матеріалу. Сучасне суспільство стикається з величезними викликами в сфері екології, зокрема через безконтрольне накопичення відходів, забруднення водних ресурсів, ґрунтів і атмосфери. Збільшення кількості побутових, промислових та сільськогосподарських відходів негативно впливає на здоров'я людей, на довкілля та економіку. У зв'язку з цим все більше країн, організацій та дослідників звертають увагу на інноваційні підходи до управління відходами, які дозволяють оптимізувати процеси збирання, переробки, утилізації та зменшення кількості відходів.

У великих містах постійно збільшується кількість сміття, що вимагає оптимізації збору та утилізації відходів. В Україні кожен мешканець продукує близько 300 кг відходів на рік. Це створює значний обсяг роботи для підприємств зі збору та обробки сміття. У країні бракує систематизованого підходу до сортування, утилізації та моніторингу відходів. Це відкриває ринок для автоматизованих рішень, таких як датчики наповнюваності контейнерів та оптимізація маршрутів вивезення. Використання IoT-рішень, сенсорів та аналітики даних дозволяє ефективніше планувати маршрути збору сміття.

Ці фактори вказують на перспективність інвестування в системи управління відходами та автоматизацію процесів у цій галузі, зважаючи на те що відбувається інтеграція датчиків рівня наповнення контейнерів, вагові модулі, та GPS-моніторинг, що дозволяє планувати ефективні маршрути та зменшувати витрати на паливо до 57% [13].

Поводження з побутовими відходами є однією із суспільно важливих сфер і потребує особливої уваги з боку держави. Основні механізми регулювання цього питання наведено в Законі України «Про відходи» [3], Законі України «Про житлово-комунальні послуги» [4], згідно з яким поводження з побутовими відходами здійснюється шляхом надання комунальної послуги, яка складається з послуг із вивезення, перероблення та захоронення побутових відходів.

Інновації в цій сфері включають застосування новітніх технологій, таких управління відходами, вдосконалення систем роздільного збору сміття, використання енергії з відходів та розвиток кругової економіки. Усе це дозволяє зменшити екологічний слід людської діяльності та зберегти природні ресурси для майбутніх поколінь.

Інтелектуальні системи управління відходами використовують цифрові технології та автоматизацію для ефективного збору, транспортування та переробки відходів. Вони дозволяють створити більш ефективні логістичні маршрути, здійснювати моніторинг і контроль за процесами переробки в реальному часі, а також аналізувати дані для оптимізації діяльності в майбутньому [15].

Попри наявність численних переваг, інноваційні підходи до управління відходами стикаються з низкою викликів. Один із основних бар'єрів – це висока вартість початкових інвестицій у новітні технології та інфраструктуру. Крім того, необхідно мати відповідну законодавчу та нормативну базу, яка стимулюватиме впровадження екологічно чистих технологій. Важливим є також залучення громадськості та бізнесу до процесів зменшення відходів, що потребує проведення інформаційних кампаній та освітніх програм.

Інноваційні підходи до управління відходами відкривають нові можливості для збереження довкілля та сталого розвитку. Вони дозволяють не тільки вирішувати проблему накопичення відходів, але й зменшувати навантаження на природні ресурси. Однак для реалізації цих можливостей необхідно об'єднати зусилля урядів, підприємств і громадян, а також забезпечити розвиток інфраструктури, яка сприятиме впровадженню новітніх технологій у сфері управління відходами.

Ринковий попит на контроль вивезення сміття та наповнюваності контейнерів зумовлений кількома ключовими факторами (рис. 1).

Інноваційність процесу полягає у застосуванні сучасних технологій та підходів, які забезпечують високу ефективність і екологічну сталість, а саме: установка IoT-датчиків на контейнерах для моніторингу їхнього стану в реальному часі, скорочення витрат на паливо та зниження викидів CO₂, аналіз тенденцій наповнюваності контейнерів та прогнозування пікових періодів.

На ринку представлено різноманітні моделі датчиків, які забезпечують вимірювання рівня заповненості контейнерів для сміття, але мають дещо різний функціонал (табл. 1).

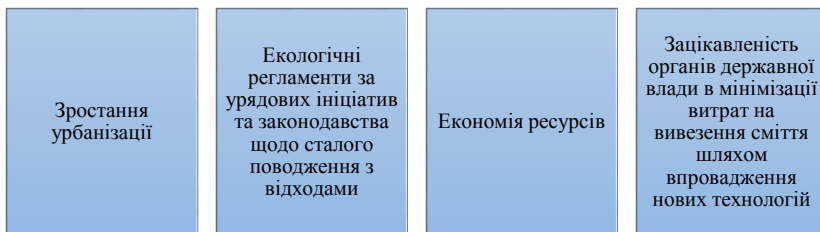


Рис. 1. Ключові фактори ринкового попиту на контроль вивезення сміття та наповнюваності контейнерів

Джерело: сформовано авторами на основі [16-18].

Таблиця 1

Конкуренти та конкурентні продукти

Конкуренти	Потенційними конкурентами можуть бути: компанія «Альфатер», яка здійснює вивезення твердих побутових відходів, великих і ремонтних сміття, та регулярно оновлює контейнери, а також компанія Sunrise Recycling, яка займається вивезенням різних типів відходів, зокрема побутових, будівельних та небезпечних відходів, за умови використання новітніх технологій контролю вивезення сміття на наповнення контейнерів.
Конкурентні продукти	Сенсори SmartBin використовують ультразвукову технологію для вимірювання рівня відходів в контейнерах. Сенсори Comprology використовують камери та штучний інтелект для оцінки рівня заповнення контейнерів
Відмінності між нашими та конкурентними продуктами	Датчик BrighterBins для визначення рівня заповнюваності сміттового контейнера. За його допомоги ми можемо вимірювати відстань, що залишилась до повного заповнення бака, або ж сам рівень заповнення у відсотках. Крім того, пристрій має сенсори температури, і якщо вона зростає до 80°C – сповіщає про займання відходів. Цей датчик вимірювання рівня підходить для 90% контейнерів, що використовуються у світі. BrighterBins у комплектації має вбудований елемент живлення, що дозволяє роботу до 5 років без заміни батареї

Джерело: складено авторами на основі [18-19].

На особливу увагу заслуговують датчики BrighterBins, розроблені бельгійською компанією SmartEnds, які вже встановлені у Норвегії, Естонії, Греції, Фінляндії та інших європейських країнах. За його допомоги вимірюється відстань, що залишилась до повного заповнення бака, або ж сам рівень заповнення у відсотках. Крім

того, пристрій має сенсори температури, і якщо вона зростає до 80°C – сповіщає про займання відходів. Цей датчик вимірювання рівня підходить для 90% контейнерів, що використовуються у світі. BrighterBins у комплектації має вбудований елемент живлення, що дозволяє роботу до 5 років без заміни батареї. Пристрої мають європейські сертифікати якості, а у 2020 році були сертифіковані для використання в Україні [18].

Залучення стейкхолдерів є актуальним для успішної реалізації проекту «SmartWASTE», що дозволить врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне прийняття зважених та практичних рішень. Підтримка стейкхолдерів полегшує отримання фінансування та доступ до інших ресурсів. Взаємодія зі стейкхолдерами допомагає формувати стратегію проекту в цілому.

Для кожного зі стейкхолдерів цей проект може мати різні вигоди, а саме:

- для міської адміністрації та екологічного департаменту – підтримка чистоти в місті, яка сприятиме поліпшенню загального екологічного стану та підвищенню якості життя мешканців; залученню мешканців до екологічних ініціатив; можливість участі у проектах, пов'язаних із Smart City;

- швидкозростаючий сегмент ринку в галузі управління відходами, особливо у великих містах – для інвесторів;

- споживачі, у разі впровадження «оплати за викинуте сміття» (pay-as-you-throw), отримають можливість платити тільки за фактично викинуті обсяги відходів;

- проект може сприяти переходу до концепції «зеленого міста», якою опікуються громадських організацій для зменшення негативного впливу на довкілля та підтримка глобальних цілей сталого розвитку;

- конкуренти можуть отримати нові можливості для бізнесу; масштабування на інші міста; репутаційна конкуренція;

- підвищення професійної репутації, можливість кар'єрного росту, фінансова зацікавленість, отримання нового досвіду – ось деякі складові вигод від реалізації проекту для його керівника.

Розпочинати безпосередню реалізацію проекту доцільно з аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є одним із важливих етапів у його реалізації, який можна здійснити за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу. PEST-аналізу дає змогу оцінити зовнішні фактори, які можуть впливати на реалізацію проекту «SmartWASTE», дозволяє виявити ризики та можливості,

пов'язані з політичними, економічними, соціальними та технологічними аспектами, та сформувати стратегію для успішного впровадження проєкту. PEST-аналіз показав, що проєкт «SmartWASTE» має високий потенціал для успішного впровадження за умов врахування зовнішніх факторів. Технологічні можливості відкривають перспективи розвитку, тоді як економічні виклики та соціальні очікування вимагають ретельного планування й адаптації.

Для більш ґрунтовного аналізу варто скористатись таким інструментом, як SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на успішність впровадження проєкту «SmartWASTE». Його результати є основою для розробки стратегій розвитку, мінімізації ризиків та оптимального використання ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз проєкту «SmartWASTE»

Сильні сторони +	Слабкі сторони –
Оптимізація маршрутів збору сміття знижує витрати на паливо та амортизацію транспорту. Скорочення зайвих рейсів зменшує витрати на оплату праці. Своєчасне вивезення сміття запобігає переповненню контейнерів та забрудненню навколишнього середовища. Зменшення викидів CO₂ завдяки раціональному використанню транспорту	Потреба у наявності стабільного інтернет-з'єднання для передачі даних. Необхідність постійного навчання персоналу для роботи з новими технологіями, що може супроводжуватись опором з боку персоналу. Збільшення кількості датчиків може вимагати суттєвих змін у системі моніторингу
Можливості +	Загрози –
Перспектива впровадження інноваційних технологій у комунальній сфері. Створення прозорої системи управління відходами в контексті формування екологічної свідомості населення. Можливість інтеграції з різними підсистемами в систему Smart City	Потреба у наявності стабільного інтернет-з'єднання для передачі даних. Збільшення кількості датчиків може вимагати суттєвих змін у системі моніторингу. Адаптації обладнання внаслідок різноманітних типів контейнерів

Джерело: складено авторами.

В результаті проведеного аналізу визначено ризики для проєкту, які згруповано за наступними характеристиками (табл. 3).

Попередній аналіз дозволив визначити, що реалізація цього проєкту буде найбільш вірогідною протягом одного року, у зв'язку з чим в проєкті «SmartWASTE» було використано графік Ганта як інструмент для планування, що дозволило візуалізувати етапи реа-

Таблиця 3

Характеристика ризиків проєкту «SmartWASTE»

Назва ризику	Характеристика ризику
Технічні	- Несправність сенсорів або обладнання для моніторингу наповнюваності контейнерів. - Збої в роботі програмного забезпечення для маршрутизації та аналізу даних
Економічні	- Високі початкові витрати на встановлення технологій (IoT-сенсори, GPS-системи). - Непередбачуване збільшення витрат на обслуговування та модернізацію системи. - Недостатнє фінансування з боку муніципальних або приватних інвесторів
Операційні	- Відсутність чіткого управління або належного планування впровадження системи. - Проблеми з координацією між різними структурами
Екологічні	- Потенційне зростання нелегальних звалищ через погане управління даними про вивезення відходів

Джерело: сформовано авторами на базі [11; 21-22].

лізації проєкту, їх тривалість та взаємозв'язок між завданнями; ресурси, такі як час, фінанси, персонал і технічне забезпечення, відповідно до потреб кожного етапу проєкту; синхронізувати роботу між різними командами (розробники, оператори, замовники); зменшити ризик непорозумінь і дублювання завдань; виявити критичні точки, де можливі затримки або ризики, що дозволяє заздалегідь вжити заходів для їх мінімізації; забезпечити прозорість для стейкхолдерів завдяки візуалізації (рис. 2).

Для розрахунку бюджету проєкту необхідно структурувати дані (табл. 4).

На основі аналізу табл. 4 можемо провести наступні розрахунки:

Середню вартість одного контейнера (закупівля + обслуговування) розрахуємо за формулою (1):

$$\text{Середня вартість (Св)} = \text{Загальні витрати (Зв)} / \text{Кількість контейнерів (Кк)}. \quad (1)$$

Середня вартість (Св) = 5 000 000 / 602 = 8305, грн/контейнер.

Розрахуємо орієнтовну вартість для заміни ще 400 контейнерів у місті за формулою (2):

$$\begin{aligned} \text{Вартість додаткових контейнерів (Вдк)} &= \\ &= \text{Середня вартість (Св)} \times \\ &\times \text{Додаткова кількість контейнерів (Дкк)}. \end{aligned} \quad (2)$$

Вартість додаткових контейнерів = 8305 x 400 = 3 322 000 грн.

Заходи	Початок	Тривалість	Персонал	Статус	Місяці											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Підготовчий етап	1	2	Керівник проєкту, технічний директор	Doing												
2. Закупівля та тестування обладнання	2	2	Технічний директор, інженер-наладчик	Doing												
3. Установка обладнання	4	2	Програміст, інженер-наладчик	ToDo												
4. Впровадження програмного забезпечення	5	2	Програміст	ToDo												
5. Запуск системи та навчання персоналу	7	1	Програміст, інженер-наладчик	ToDo												
6. Масштабування та оптимізація проєкту	8	5	Керівник проєкту	ToDo												

Рис. 2. Річний графік реалізації проєкту «SmartWASTE»

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку бюджету проєкту

Придбано контейнерів:	Для багатоповерхівок	554 шт.
	Для приватного сектору	48 шт.
	Всього у 2023 році	602 шт.
Загальні витрати у 2023 році	На закупівлю та обслуговування	5 млн грн
Необхідно додатково	Для заміни всіх контейнерів у місті	400 шт.

Джерело: складено авторами.

Розрахуємо загальні витрати (Зв) на повну заміну контейнерів за формулою (3):

$$\begin{aligned}
 &\text{Загальні витрати на повну заміну контейнерів (Звпз)} = \\
 &\quad = \text{Загальні витрати (Зв)} + \\
 &\quad + \text{Вартість додаткових контейнерів (Вдк)}. \quad (3)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &\text{Загальні витрати на повну заміну контейнерів (Звпз)} = \\
 &= 5\,000\,000 + 3\,322\,000 = 8\,322\,000 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

Для оцінки ефективності проєкту потрібно врахувати показники, як-от зменшення забруднення, покращення умов життя, зменшення витрат на вивезення сміття тощо.

Таким чином, кількість контейнерів, які необхідно замінити, складає 1002 шт., що дає змогу визначитись з бюджетом на закупівлю датчиків для контейнерів (табл. 5).

Таблиця 5

Приклад розрахунку бюджету проєкту «SmartWASTE»

Проект для міста (грн)		Проект для 1 району міста (грн)
Датчики BrighterBins (1002 шт.)	5010000	500000
Сервер	150000	9000
Ліцензія	4500	-
Інтеграція в систему	35000	3500
Налаштування пристроїв та системи	15000	1500
Технічна підтримка, місяць	30000	3000
Заробітна плата персоналу в місяць	15000	10000
Всього	5259500	527000

Для ефективного масштабування запропонованого проєкту необхідно інвестувати в захист інфраструктури, виховання екологічної культури та оптимізацію витрат.

Після успішного тестування в одному районі, проєкт «SmartWASTE» може бути поступово інтегрований в інші райони міста, охоплюючи всі житлові зони, комерційні об'єкти та громадські простори.

Відповідно до затвердженої інвестиційної програми в м. Кропивницький щодо управління відходами на 2024-2027 роки обсяг інвестицій збільшується на 61%, а це 7,104 млн грн [20-21]. В контексті цього буде доцільним включення проєкту «SmartWASTE» до цієї інвестиційної програми, що дозволить отримати економічні вигоди за рахунок оптимізації транспортної логістики та відповідно економії на кількості сміттевозів їх технічному обслуговуванні та паливно-мастильних матеріалах. Слід акцентувати увагу на тому, що вартість одного сучасного сміттевоза є 12 млн грн, вартість запропонованого проєкту «SmartWASTE» для одного району міста Кропивницький – 527 тис. грн [22].

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дає змогу констатувати, що аналіз поточного рівня розвитку систем управління відходами в Україні виявив недостатній рівень розвитку інфраструктури та інноваційних технологічних рішень, імplementованих у практику управління відходами.

Застосування інноваційних технологій, таких як використання смарт-датчиків для сміттєвих контейнерів значно покращує ефективність управління відходами.

Дослідження показало, що використання сучасних технологій у місті Кропивницький дозволить мінімізувати негативний вплив відходів на навколишнє середовище; технології збору даних (сенсори заповненості контейнерів, GPS-моніторинг сміттєвозів) – знизити витрати на логістику та підвищити ефективність роботи комунальних служб; проведення інформаційних кампаній для користувачів дозволить стимулювати мешканців до сортування відходів та зменшення їх обсягів.

Проект «SmartWASTE» може бути інтегрований з іншими міськими системами, наприклад, «Розумне місто», для покращення загальної інфраструктури управління ресурсами. Співпраця з підприємствами для переробки відходів дозволить залучити інвестиції та забезпечити сталий розвиток проєкту.

Після успішного впровадження в місті Кропивницький, проєкт «SmartWASTE» може бути адаптований для інших населених пунктів, створюючи основу для міжрегіонального обміну досвідом. Масштабування «SmartWASTE» дозволить підвищити якість управління відходами, покращити екологічний стан міста та сприяти сталому розвитку.

Ефективне управління відходами буде мати позитивний вплив на економіку міста через створення нових робочих місць у сфері переробки та зменшення витрат на ліквідацію наслідків забруднення. Соціальний аспект включає підвищення екологічної свідомості населення та покращення умов життя та є важливим кроком на шляху до сталого розвитку.

Література

1. Директиви Європейського Парламенту та Ради 2008/98/ЄС «Про відходи». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text.
2. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80>.
3. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.
4. Про відходи: Закон України від 31.12.2022 р. № 2801-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Дорожня карта реалізації Закону України «Про управління відходами»: збірка матеріалів Національного форуму «Поводження з відходами в Україні: законодавство, економіка, технології» (м. Київ, 24–25 листопада 2022 р.). Київ:

Центр екологічної освіти та інформації, 2022. 248 с. URL: https://grecolc.law/wp-content/uploads/2023/02/Tekst_Zbirky_Forum_Vidhody_-_2022_.pdf.

6. Gour A. A., Singh S. K. Solid Waste Management in India: A State-of-the-Art Review. *Environmental Engineering Research*. 2023. Vol. 28(4). Paper 220249. DOI: <https://doi.org/10.4491/eer.2022.249>.

7. Gatto A. Quantifying management efficiency of energy recovery from waste for the circular economy transition in Europe. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136948>.

8. Burch S., Di Bella, J. Business models for the Anthropocene: accelerating sustainability transformations in the private sector. *Sustainability Science*. 2021. Vol. 16(6). P. 1963–1976. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01037-3>.

9. Allam Z., Jones D. S., Thondoo M. Cities and Climate Change: Climate Policy, Economic Resilience and Urban Sustainability. Berlin: Springer Nature, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-40727-8_1.

10. D'Amato D., Korhonen J. Integrating the green economy, circular economy and bioeconomy in a strategic sustainability framework. *Ecological Economics*. 2021. Vol. 188. Paper no. 107143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107143>.

11. Стромілова К. Огляд концепцій для вирішення еколого-економічних проблем сфери відходів. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 59-2. С. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-38>.

12. Станкевич С., Головань Л. Управління та рекуперація відходів. Харків. 2020. 134 с.

13. Контроль вивезення сміття та наповнюваності контейнерів – система GPSM Eco Track. 2022. URL: https://gpsm.ua/blog/kontrol-vivoza-musora-i-napolnjaemosti-kontejnerov-sistema-gpsm-eco-track/?srsltid=AfmBOoqDLHIXP49z8vrgySB_OO023JRdMnf6gqd_NPvNbRsMatyJOyBg.

14. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 24.02.2023 р. № 2954-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>

15. П'ять принципів ефективної системи управління відходами: європейська модель. 2020. *ecolog-ua.com*. URL: <https://ecolog-ua.com/news/pyat-pryncypiv-efektyvnoyi-sistemy-upravlinnya-vidhodamy-yevropeyska-model>.

16. Колодійчук І. Формування територіально збалансованих систем управління відходами: регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2020. 524 с.

17. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A. Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economic*. 2022. Vol. 34(1). P. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.v34(2022)-02).

18. Як у Європі вирішують проблему вивозу сміття. 2020. URL: <https://iottji.io/yak-u-es-vyrishuyut-smittevu-problemu/>.

19. Войціховська А., Кравченко О., Мельне-Забрамна О., Панькевич М. Кращі європейські практики управління відходами: посібник / за заг. ред. О. Кравченко. Львів : Компанія «Манускрипт», 2019. 64 с.

20. Новий тариф на послуги з управління побутовими відходами у Кропивницькому передбачає вивезення великогабаритних і ремонтних відходів. 2024. URL: https://kr-rada.gov.ua/news/noviy-tarif-na-poslugi-z-upravlinnya-pobutovimi-vidhodami-u-kropivnitskomu-peredbacha-vivezennya-velikogabaritnih-i-remontnih-vidhodiv_27-11-2024.html.

21. Інвестиційна програма ТОВ «Екостайл» на 2024-2027 рр. URL: https://ecostyle.ua/wp-content/uploads/2024/08/investicziyna-programma-2024-2027_zatverdzhena-01.08.24.pdf.
22. Зомчак Л., Коваль Л. Сталий розвиток регіонів України: просторово-панельний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-35>.
23. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю. Формування аналітичного забезпечення сталого функціонування підприємств сфери послуг. *Вісник ніс-лядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 20 (49). С. 81-102.
24. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kravchenko M. Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). С. 16-25. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25).
25. Крамський С. О., Гуцалюк О. М., Аблязова Н. Р., Мальцев М. М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвайронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96).
26. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Remzina N., Lizut R. Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vol. 3. No. 1. P. 91-102.
27. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46-55.
28. Remuha Y., Hutsaliuk O., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration And Education in Transnational Economic Systems: collective monograph*. Riga: ISMA, 2023. P. 222-230.

References

1. Dyrektyvy Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady 2008/98/YeS «Pro vidkhody» [Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council "On Waste"]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text [in Ukrainian].
2. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.11.2017 r. № 820-r [On approval of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 08.11.2017 No. 820-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
3. Pro upravlinnia vidkhodamy: Zakon Ukrainy vid 20.06.2022 r. № 2320-IX [On waste management: Law of Ukraine dated 06/20/2022 No. 2320-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> [in Ukrainian].
4. Pro vidkhody: Zakon Ukrainy vid 31.12.2022 r. № 2801-IX [On waste: Law of Ukraine dated 12/31/2022 No. 2801-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/18798-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Dorozhnia karta realizatsii Zakonu Ukrainy «Pro upravlinnia vidkhodamy» [Roadmap for the Implementation of the Law of Ukraine “On Waste Management”]: Proceedings of the National Forum “Waste Management in Ukraine: Legislation,

Economics, Technologies”. (2022). Kyiv, Center for Environmental Education and Information. 248 p. Retrieved from https://grecolc.law/wp-content/uploads/2023/02/Tekst_Zbirky_Forum_Vidhody_-2022_.pdf [in Ukrainian].

6. Gour, A. A., Singh, S. K. (2023). Solid Waste Management in India: A State-of-the-Art Review. *Environmental Engineering Research*, 28(4), 220249. DOI: <https://doi.org/10.4491/eer.2022.249>.

7. Gatto, A. (2023). Quantifying management efficiency of energy recovery from waste for the circular economy transition in Europe. *Journal of Cleaner Production*, 44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136948>.

8. Burch, S., Di Bella, J. (2021). Business models for the Anthropocene: accelerating sustainability transformations in the private sector. *Sustain Sci.*, 16(6), pp. 1963–1976. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01037-3>.

9. Allam, Z., Jones, D. S. & Thondoo, M. (2020). Cities and Climate Change: Climate Policy, Economic Resilience and Urban Sustainability. Berlin, Springer Nature. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-40727-8_1.

10. D’Amato, D., Korhonen, J. (2021). Integrating the green economy, circular economy and bioeconomy in a strategic sustainability framework. *Ecological Economics*, 188, paper no. 107143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107143/>

11. Stromilova, K. (2020). Ohliad kontseptsii dlia vyrishennia ekolohekonomicznykh problem sfery vidkhodiv [Review of concepts for solving environmental and economic problems of the waste sector]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 59-2, pp. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-38> [in Ukrainian].

12. Stankevych, S., Golovan, L. (2020). Upravlinnia ta rekuperatsiia vidkhodiv [Waste management and recovery]. Kharkiv. 134 p. [in Ukrainian].

13. Kontrol vyvezennia smittia ta napovniuvanosti konteineriv – systema GPSM Eco Track [Control of garbage removal and container filling – GPSM Eco Track system]. (2022). Retrieved from https://gpsm.ua/blog/kontrol-vivoza-musora-i-napolnjaemosti-kontejnerov-sistema-gpsm-eco-track/?srsltid=AfmBOoqDLHIXP49z8vrpySB_OO023JRdMnf6gqd_NPvNbRsMatyJOyBg [in Ukrainian].

14. Pro zhytlovo-komunalni posluhy: Zakon Ukrainy vid 24.02.2023 r. № 2954-IX [On housing and communal services: Law of Ukraine dated 02/24/2023 No. 2954-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> [in Ukrainian].

15. Piat pryntsyviv efektyvnoi systemy upravlinnia vidkhodamy: yevropeiska model [Five principles of an effective waste management system: a European model]. (2020). *ecolog-ua.com*. Retrieved from <https://ecolog-ua.com/news/pyat-pryncypiv-efektyvnoi-systemy-upravlinnia-vidhodamy-yevropeyska-model> [in Ukrainian].

16. Kolodiichuk, I. A. (2020). Formuvannia terytorialno zbalansovanykh system upravlinnia vidhodamy: rehionalnyi vymir [Formation of territorially balanced waste management systems: regional dimension]. Lviv, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of NAS of Ukraine. 524 p. [in Ukrainian].

17. Bobrovska, N., Sukhorukova, A., & Burkovska, A. (2022). Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economic*, 34(1), pp. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.v34(2022)-02).

18. Yak u Yevropi vyrishuiut problemu vyvozu smittia [How Europe Solves the Problem of Garbage Removal]. (2020). Retrieved from <https://iotji.io/yak-u-es-vyrishuyut-smittevu-problemu/> [in Ukrainian].

19. Voitsikhovska, A., Kravchenko, O., Melen-Zabramna, O., Pankevych, M. (2019). *Krashchi yevropeiski praktyky upravlinnia vidkhodamy* [Best European Waste Management Practices]. Lviv, Manuscript Company. 64 p. [in Ukrainian].
20. Novyi tariff na posluhy z upravlinnia pobutovymy vidkhodamy u Kropyvnytskomu peredbachaie vyvezennia velykohabarytnykh i remontnykh vidkhodiv [The new tariff for household waste management services in Kropyvnytskyi provides for the removal of bulky and repair waste]. (2024). Retrieved from https://kr-rada.gov.ua/news/noviy-tarif-na-poslugi-z-upravlinnya-pobutovimi-vidhodami-u-kropivnitskomu-peredbacha-vivezennya-velikogabaritnih-i-reмонтних-vidhodiv_27-11-2024.html [in Ukrainian].
21. Investytsiina prohrama TOV «Ekostail» na 2024-2027 rr. [Investment program of LLC "Ecostyle" for 2024-2027]. Retrieved from https://ecostyle.ua/wp-content/uploads/2024/08/investicijna-programma-2024-2027_zatverdzhena-01.08.24.pdf [in Ukrainian].
22. Zomchak, L., Koval, L. (2022). Stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy: prostorovo-panelnyi pidkhid [Sustainable development of regions of Ukraine: spatial-panel approach]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 65, pp. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-35> [in Ukrainian].
23. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsiurba, A. Yu. (2022). Formuvannia analitychnoho zabezpechennia staloho funktsionuvannia pidpriemstv sfery posluh [Formation of analytical support for the sustainable functioning of service enterprises]. *Visnyk pisl'adyplomnoi osvity. Seriya «Sotsialni ta povedinkovi nauky» – Bulletin of postgraduate education. Series "Social and behavioral sciences"*, 20 (49), pp. 81-102 [in Ukrainian].
24. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kravchenko M. Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (74), pp. 16-25. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25).
25. Kramskiy, S. O., Hutsaliuk, O. M., Abliazova, N. R., Maltsev, M. M. (2023). Vykorystannia proiektnoho menezhmentu yak innovatsiino-environmentalnoho pidkhodu v systemi pidgotovky fakhivtsiv z ekonomiky ta upravlinnia naukovotekhnichnoiu sferoiu [The Use of Project Management as an Innovative and Environmental Approach in the System of Training Specialists in Economics and Management of the Scientific and Technical Sphere]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (73), pp. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96) [in Ukrainian].
26. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Remzina, N., Lizut R. (2023). Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*, 3(1), pp. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.
27. Kolodinskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M., Kramskiy S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, pp. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.
28. Remuha, Y., Hutsaliuk, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, O. (2023). Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems: collective monograph*. (pp. 222-230). Riga, ISMA.

Надійшла до редакції: 03.10.2024 р.

Рецензовано: 21.10.2024 р.

Н. П. Дяченко, к.держ.упр., доц.

ORCID 0000-0002-4306-7665

e-mail: n.diachenko@ukr.net,

*Київський університет інтелектуальної
власності та права Національного
університету «Одеська юридична
академія»*

ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Вступ. Сільськогосподарські угіддя в Україні становлять 68,5% загальної площі держави. Аграрний сектор економіки України забезпечує в середньому 10% ВВП та близько 40% експортних надходжень. Суб'єкти господарювання малого та середнього агробізнесу виробляють майже 50% валового випуску сільськогосподарської продукції. Ефективність аграрного сектора значною мірою залежить від погодних умов, що може призводити до коливань урожайності та виробництва. Незважаючи на існуючі проблеми та сучасні виклики, аграрний сектор України має значний потенціал для подальшого розвитку та зростання. За умови ефективного управління, залучення інвестицій та впровадження інновацій, він може стати ще більш важливим чинником економічного розвитку країни та формування продовольчої безпеки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань формування економічно сталого розвитку присвячено ряд наукових праць, зокрема ідентифіковані стратегічні пріоритети формування економічної безпеки і диджиталізації управлінської звітності для розвитку малих форм господарювання на сільських територіях [1]; досліджено ефективність виробництва нішевих зернових культур у контексті забезпечення продовольчої безпеки і створення доданої вартості [3]; виявлено вплив впровадження екоінновацій на формування засад сталого розвитку агробізнесу [4]; здійснено діагностику розвитку ринку органічної продукції в Україні [5]; доведено економічну ефективність інвестування у зрошувальні технології [6]; досліджено ефективність digital-маркетингу [2] та



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

виклики й можливості упровадження цифрових технологій в аграрний сектор економіки України [7].

Метою дослідження є ідентифікувати ефективні механізми регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підтримка малого та середнього бізнесу є базовим механізмом забезпечення ефективності аграрного сектору економіки України. Малий та середній бізнес відіграє ключову роль у розвитку аграрного сектору економіки України, забезпечуючи значну частину виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Підтримка малого та середнього бізнесу є вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, сприяючи його модернізації, інноваційному розвитку та створенню нових робочих місць.

Підтримка малого та середнього бізнесу є важливою для аграрного сектору, адже:

- малий та середній бізнес є основним джерелом зайнятості в сільській місцевості, сприяючи зменшенню безробіття та відтоку населення з сіл;

- малий та середній бізнес часто є більш гнучкими та відкритими до інновацій, ніж великі підприємства, адже швидше впроваджують нові технології, розробляють нові продукти та послуги, що сприяє модернізації аграрного сектору;

- малий та середній бізнес спеціалізуються на різних видах діяльності, що забезпечує диверсифікацію аграрного виробництва та зменшує залежність від окремих культур або видів продукції;

- розвиток малого та середнього бізнесу сприяє посиленню конкуренції на аграрному ринку, що стимулює підвищення ефективності виробництва та зниження цін для споживачів;

- малий та середній бізнес є основою для розвитку громадянського суспільства та зміцнення соціальної стабільності в сільській місцевості.

Базовими формами підтримки малого та середнього бізнесу в аграрному секторі є:

1. Фінансова підтримка:

- гранти та субсидії на розвиток бізнесу, придбання техніки, впровадження інновацій;

- пільгові кредити для сільськогосподарських виробників;

- програми мікрокредитування для малого бізнесу.

2. Інформаційна та консультаційна підтримка:

- навчальні програми та семінари для суб'єктів господарювання з питань сучасних технологій, управління бізнесом, маркетингу;

- консультації з питань юридичного оформлення, оподаткування, ведення бухгалтерського обліку;

- доступ до інформації про ринки збуту, ціни, нові технології.

3. Технічна та технологічна підтримка:

- створення центрів колективного користування технікою та обладнанням;

- сприяння участі малого та середнього бізнесу у виставках, ярмарках, конференціях;

- підтримка розвитку органічного виробництва та сертифікації продукції.

4. Спрощення регулювання та зменшення адміністративного тиску:

- скасування зайвих бюрократичних процедур;

- зменшення кількості перевірок та звітів;

- спрощення процедури отримання дозволів та ліцензій.

5. Розвиток інфраструктури:

- будівництво та реконструкція доріг, транспортних розв'язок, складських приміщень.

- забезпечення доступу до Інтернету та інших комунікацій.

Серед успішних проєктів підтримки малого та середнього бізнесу в аграрному секторі варто виокремити:

- Програму «Агро 2.0», яка передбачає надання грантів та субсидій для малих та середніх суб'єктів господарювання.

- Програму «Старт», яка підтримує суб'єктів господарювання та підприємців, які лише починають свій бізнес в аграрному секторі.

- Діяльність сільськогосподарських кооперативів, які об'єднують малих виробників для спільного виробництва та збуту продукції.

Підтримка малого та середнього бізнесу є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Успішний розвиток малого та середнього бізнесу сприяє створенню нових робочих місць, модернізації виробництва, диверсифікації сільськогосподарської діяльності та підвищенню ефективності аграрного сектору в цілому. Для досягнення цих цілей необхідно продовжувати удосконалення державної політики підтримки малого та середнього бізнесу, створювати сприятливі умови

для їх розвитку та забезпечувати доступ до фінансових, інформаційних та технічних ресурсів.

Надання грантів та субсидій малим та середнім суб'єктам господарювання на впровадження інновацій, придбання сучасної техніки, розвиток органічного виробництва дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність.

В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, суб'єкти господарювання повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно управляти своїм бізнесом.

Навчальні програми та консультації для суб'єктів господарювання є важливим інструментом для досягнення цієї мети.

Сільське господарство постійно розвивається, поява нових технологій сприяє підвищенню врожайності, зменшенню витрат та покращенню якості продукції. Суб'єкти господарювання повинні бути обізнані з новими технологіями та вміти їх застосовувати на практиці.

Суб'єкти господарювання повинні вміти планувати свою діяльність, управляти фінансами, маркетингом та іншими аспектами бізнесу.

Суб'єкти господарювання повинні мати навички правильно представити власну продукцію на ринку, визначати цільову аудиторію, розробляти маркетингову стратегію та використовувати різні канали збуту.

З метою набуття суб'єктами господарювання необхідних знань, вмінь та практичних навичок розроблені комплекс форм навчання та консультацій, серед яких:

- тренінги та семінари – короткострокові навчальні заходи, які охоплюють конкретні теми, такі як сучасні технології вирощування культур, управління фермою, маркетинг сільськогосподарської продукції тощо;

- вебінари – онлайн-семінари, які дозволяють суб'єктам господарювання отримувати знання, не виходячи з дому;

- консультації – індивідуальні консультації з експертами з питань сучасних технологій, управління бізнесом, маркетингу тощо;

- навчальні поїздки – поїздки на передові фермерські господарства, де суб'єкти господарювання можуть ознайомитися з сучасними технологіями та передовим досвідом;

– онлайн-платформи – веб-сайти та онлайн-платформи, де суб'єкти господарювання можуть знайти корисну інформацію, навчальні матеріали, відеолекції тощо.

Такі заходи проводять державні установи (Міністерство аграрної політики та продовольства України, обласні та районні управління сільського господарства), навчальні заклади (аграрні університети, коледжі, технікуми), громадські організації (асоціації фермерів, сільськогосподарські кооперативи), міжнародні організації (проекти міжнародної технічної допомоги, які спрямовані на розвиток сільського господарства), приватні компанії, які займаються виробництвом та збутом сільськогосподарської техніки, насіння, добрив тощо.

Навчання та консультації є важливим інструментом для підвищення кваліфікації суб'єктів господарювання та розвитку їх бізнесу. Суб'єкти господарювання повинні постійно вчитися та вдосконалювати свої знання та навички, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Держава, навчальні заклади, громадські організації та міжнародні проекти повинні створювати умови для доступу суб'єктів господарювання до якісного та сучасного навчання.

Організація навчальних програм та консультацій для суб'єктів господарювання з питань сучасних технологій, управління бізнесом, маркетингу дозволяє підвищити їх кваліфікацію та ефективність роботи.

Ефективним чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України є кооперація.

Сільськогосподарська кооперація є важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Вона дозволяє малим та середнім сільськогосподарським виробникам об'єднати свої ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей, таких як збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції, зниження витрат та розширення ринків збуту. Серед переваг сільськогосподарської кооперації варто виокремити:

– збільшення економічної сили, оскільки об'єднання в кооперативи дозволяє малим виробникам отримати доступ до ресурсів, які їм були б недоступні окремо, таких як кредити, сучасна техніка, технології та інформація;

– покращення якості продукції, адже спільні зусилля членів кооперативу дозволяють підвищити якість продукції за рахунок впровадження сучасних технологій, контролю якості та стандартизації;

– зниження витрат шляхом зменшення витрат на закупівлю матеріалів, техніки, енергоресурсів та інших ресурсів за рахунок оптових закупівель та спільного використання;

– розширення ринків збуту через вихід на нові ринки збуту, як ендегенні, так і екзогенні, за рахунок об'єднання обсягів виробництва та маркетингових зусиль;

– захист інтересів, оскільки кооперативи представляють інтереси своїх членів у відносинах з іншими учасниками ринку, такими як переробники, торговельні мережі, постачальники ресурсів та органи влади.

В Україні існують різні види сільськогосподарських кооперативів, які можуть займатися різними видами діяльності, такими як:

– виробничі кооперативи, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, її переробкою та збутом;

– обслуговуючі кооперативи, що надають послуги з обробки землі, збирання врожаю, зберігання продукції, маркетингу, постачання ресурсів тощо;

– споживчі кооперативи закупають товари для потреб членів кооперативу, в тому числі сільськогосподарську продукцію.

Для успішного розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні необхідно створити сприятливі умови, які передбачають:

– удосконалення законодавства, яке регулює діяльність сільськогосподарських кооперативів, спрощення процедури їх створення та реєстрації;

– надання державної підтримки сільськогосподарським кооперативам у вигляді грантів, субсидій, пільгових кредитів;

– організацію навчальних програм та консультацій для членів кооперативів з питань управління, маркетингу, сучасних технологій тощо;

– забезпечення доступу до інформації про ринки збуту, ціни, нові технології тощо.

Сільськогосподарська кооперація є важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Вона дозволяє малим та середнім виробникам об'єднати свої ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей, таких як збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції, зниження витрат та розширення ринків збуту.

Для успішного розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні необхідно створити сприятливі умови, які включають в себе законодавче забезпечення, фінансову підтримку, освітню та консультаційну підтримку, а також інформаційну підтримку.

Створення сільськогосподарських кооперативів дозволяє малим та середнім підприємствам об'єднати свої ресурси та зусилля для вирішення спільних проблем, таких як закупівля матеріалів, збут продукції, доступ до фінансів.

Ефективним чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України є розвиток інфраструктури.

Інфраструктура включає в себе широкий спектр елементів, таких як транспортні шляхи, складські приміщення, зрошувальні системи, енергетичні мережі, телекомунікації та інші, які забезпечують функціонування та розвиток сільського господарства.

Розвиток інфраструктури є надважливим чинником ефективності діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки, адже:

- розвинена мережа автомобільних та залізничних доріг, портів та аеропортів забезпечує швидке та ефективне транспортування сільськогосподарської продукції від місця виробництва до споживача;

- якісні дороги та сучасні транспортні засоби дозволяють зменшити транспортні витрати, що підвищує конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції;

- розвинена транспортна інфраструктура сприяє розширенню доступу сільськогосподарських виробників до ринків збуту, зокрема, до віддалених регіонів та за кордон;

- сучасні складські приміщення, обладнані системами охолодження та вентиляції, дозволяють зберігати сільськогосподарську продукцію протягом тривалого часу, зберігаючи її якість та запобігаючи втратам;

- розвинена складська інфраструктура дозволяє регулювати поставки сільськогосподарської продукції на ринок, запобігаючи її надлишку або дефіциту, що сприяє стабілізації цін;

- зрошувальні системи забезпечують регулярне зрошення сільськогосподарських культур, що сприяє підвищенню врожайності та збільшенню виробництва сільськогосподарської продукції;

- зрошення дозволяє зменшити залежність сільського господарства від погодних умов, забезпечуючи стабільність виробництва та зменшуючи ризики втрати врожаю через посуху;

- надійне та доступне енергопостачання є необхідним для функціонування суб'єктів господарювання, зокрема, для роботи обладнання, освітлення, опалення тощо;

– розвиток енергетичної інфраструктури сприяє впровадженню сучасних енергозберігаючих технологій у сільському господарстві;

– сучасні телекомунікаційні системи забезпечують доступ сільськогосподарських виробників до інформації про ринки, ціни, нові технології, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;

Інтернет та інші телекомунікаційні засоби дозволяють упроваджувати digital-маркетинг [2], адже охоплює широкий спектр технологій та інструментів, які можуть бути застосовані на різних етапах інвестиційного циклу – від пошуку проєктів до моніторингу їх реалізації та оцінки результатів чи розвивати електронну торгівлю сільськогосподарською продукцією, розширюючи ринки збуту та зменшуючи витрати на маркетинг.

Розвиток інфраструктури аграрного сектору в Україні стикається з низкою викликів, серед яких:

– недостатнє фінансування – модернізація та розвиток інфраструктури потребують значних інвестицій, які часто є недоступними для суб'єктів господарювання;

– застарілість інфраструктури – значна частина інфраструктури аграрного сектору є застарілою та потребує модернізації;

– бюрократичні перешкоди – складні процедури отримання дозволів та погоджень можуть затримувати реалізацію інфраструктурних проєктів.

Проте, розвиток інфраструктури аграрного сектору має великі перспективи. Уряд України розробляє та реалізує ряд програм, спрямованих на залучення інвестицій у розвиток інфраструктури, зокрема, за рахунок міжнародних фінансових інституцій. Важливим напрямом є також розвиток державно-приватного партнерства у сфері інфраструктурних проєктів.

Розвиток сучасної та ефективної інфраструктури є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Інвестиції в інфраструктуру сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, зменшенню витрат, розширенню доступу до ринків збуту та залученню інновацій. Для досягнення успіху у цій сфері необхідно подолати існуючі виклики та створити сприятливі умови для залучення інвестицій та реалізації інфраструктурних проєктів. Будівництво та реконструкція доріг, розвиток транспортної інфраструктури дозволяє забезпечити своєчасну доставку сільськогосподарської продукції на ринки збуту та зменшити транспортні витрати.

Ефективним чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України є відновлення та розвиток зрошувальних систем.

Зрошувальні системи відіграють вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Вони є запорукою отримання стабільних та високих врожаїв, особливо в умовах зміни клімату та збільшення кількості засух, адже:

– зрошення дозволяє забезпечити рослини необхідною кількістю вологи, що сприяє їх росту та розвитку, а отже, й підвищенню врожайності сільськогосподарських культур;

– зрошувані землі менш залежні від погодних умов, що забезпечує стабільність виробництва та зменшує ризики втрати врожаю через засуху;

– зрошення дозволяє вирощувати вологолюбні культури, які в умовах недостатнього зволоження не можуть рости;

– забезпечення рослин достатньою кількістю вологи сприяє покращенню якості сільськогосподарської продукції;

– зрошення дозволяє більш ефективно використовувати земельні ресурси, отримуючи більші врожаї з меншої площі [6].

Ефективним чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України є меліорація земель, як комплекс заходів, спрямованих на поліпшення ґрунтів, їх фізичних, хімічних та біологічних властивостей.

Меліорація відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності сільськогосподарських угідь та забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору.

Виокремлюють декілька видів меліоративних робіт (табл. 1).

Таблиця 1

Види меліоративних заходів

№ з/п	Напрямок	Характеристика
1	Гідротехнічна меліорація	Будівництво та відновлення зрошувальних та осушувальних систем, каналів, дамб, водосховищ тощо
2	Агротехнічна меліорація	Обробку ґрунту, внесення добрив, посів сидеральних культур та інші заходи, спрямовані на поліпшення родючості ґрунтів
3	Лісомеліорація	Створення захисних лісосмуг, терасування схилів та інші заходи, спрямовані на запобігання ерозії ґрунтів
4	Хімічна меліорація	Внесення в ґрунт речовин, які поліпшують його хімічні властивості, наприклад, вапнування кислих ґрунтів

Меліоративні системи в Україні знаходяться у занедбаному стані. Більшість з них потребують відновлення та модернізації.

Ефективним механізмом регулювання інноваційного розвитку аграрної сфери економіки України є створення сучасних логістичних центрів для зберігання, переробки та упаковки сільськогосподарської продукції.

Розвиток сучасної логістичної інфраструктури є ключовим чинником забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. Створення сучасних логістичних центрів для зберігання, переробки та упаковки сільськогосподарської продукції відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості, зменшенні втрат та ефективному збуті продукції як на ендегенному, так і на екзогенному ринках, адже сучасні логістичні центри, обладнані системами контролю температури та вологості, дозволяють зберігати сільськогосподарську продукцію протягом тривалого часу, запобігаючи її псуванню та зменшуючи втрати.

Серед механізмів державної підтримки у залученні інвестицій для створення мережі логістичних центрів варто виокремити розробку та реалізацію державних програм, спрямованих на розвиток логістичної інфраструктури аграрного сектору.

Розробка та реалізація ефективних державних програм, спрямованих на розвиток логістичної інфраструктури аграрного сектору, є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на ендегенному та екзогенному ринках. Державні програми повинні передбачати чіткі цілі та завдання, ефективні механізми реалізації, достатнє фінансування та координацію діяльності різних учасників ринку.

Державно-приватне партнерство є важливим інструментом для забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. Воно передбачає співпрацю між державою та приватним сектором з метою реалізації спільних проєктів, спрямованих на розвиток аграрного сектору та підвищення його ефективності.

Державно-приватне партнерство є важливим механізмом забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. Воно сприяє залученню інвестицій, обміну досвідом та знаннями, підвищенню ефективності управління, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктуру та підвищенню якості продукції. Для успішного розвитку державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки України необхідно створити сприятливі умови, забезпечити захист

прав інвесторів та залучити до участі в ньому всі зацікавлені сторони.

Ефективним чинником забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України є створення сприятливих умов для інвесторів.

Забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України є стратегічно важливим завданням для держави. Одним із ключових чинників досягнення цієї мети є створення сприятливих умов для залучення інвестицій, адже саме інвестиції є каталізатором розвитку та модернізації аграрного сектору економіки України (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив інвестицій на забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України

Напрямок	Характеристика
<i>Модернізація виробництва</i>	Залучення інвестицій дозволяє оновлювати матеріально-технічну базу суб'єктів господарювання, впроваджувати сучасні технології та обладнання, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності виробництва
<i>Розвиток інфраструктури</i>	Інвестиції спрямовуються на розвиток логістичної інфраструктури, будівництво складських приміщень, доріг, зрошувальних систем, що забезпечує якісне зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції
<i>Упровадження інновацій</i>	Інвестиції сприяють залученню інновацій, розробці та впровадженню нових сортів рослин, порід тварин, технологій обробки ґрунту, що підвищує конкурентоспроможність продукції, а відтак, й забезпечує ефективність регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України
<i>Створення нових робочих місць</i>	Залучення інвестицій сприяє створенню нових робочих місць у сільській місцевості, що зменшує безробіття та сприяє розвитку регіонів
<i>Збільшення експортного потенціалу</i>	Інвестиції в аграрний сектор дозволяють збільшити обсяги виробництва якісної сільськогосподарської продукції, що користується попитом на світових ринках, та розширити експортний потенціал країни

Необхідність залучення інвестицій у аграрний сектор економіки України обумовлює потребу формування сприятливих передумов для інвесторів.

Створення сприятливих умов для інвесторів є ключовим чинником забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України.

Залучення інвестицій дозволить модернізувати виробництво, розвинути інфраструктуру, залучити інновації та підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва.

Для досягнення цієї мети необхідно удосконалити законодавство, спростити адміністративні процедури, створити сприятливий податковий клімат, розвинути інфраструктуру, підтримати освіту та науку, посилити боротьбу з корупцією, передбачити надання податкових пільг для інвесторів, спрощення процедур та гарантування захисту інвестицій.

Висновки. Аграрний сектор економіки України має значний потенціал для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності, проте для досягнення цієї мети необхідно активно впроваджувати механізми, які дозволять підвищити ефективність виробництва, якість продукції та зменшити витрати.

Успішне впровадження ефективних механізмів в аграрному секторі економіки України є запорукою його сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Для досягнення цієї мети необхідно об'єднати зусилля держави, бізнесу та наукових установ, створити сприятливі умови сталого розвитку та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Література

1. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Поліщук О. В. Стратегічні пріоритети формування економічної безпеки і диджиталізації управлінської звітності для розвитку малих форм господарювання на сільських територіях. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-20>.
2. Дяченко В. С., Дяченко Н. П. Публічний digital-маркетинг як елемент державної інформаційної політики. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 44. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-245-254](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-245-254).
3. Мірзоева Т. Ефективність виробництва нішевих зернових культур у контексті забезпечення продовольчої безпеки і створення доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-158>.
4. Серов І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-73>.
5. Сичук О. В. Діагностика розвитку ринку органічної продукції в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-02>.
6. Спринчук Н. Економічна ефективність інвестицій в зрошувальні технології. *Агросвіт*. 2024. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.70>.
7. Юрчук Н., Кіпоренко С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. Вип. 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>.

References

1. Vdovenko, N. M., Korobova, N. M., Polishchuk, O. V. (2024). Stratehichni priorytety formuvannia ekonomichnoi bezpeky i dydzhytalizatsii upravlinskoi zvynosti dlia rozvytku malykh form hospodariuvannia na silskykh terytoriakh [Strategic priorities for the formation of economic security and digitalization of management reporting for the development of small forms of business in rural areas]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-20> [in Ukrainian].
2. Diachenko, V. S., Diachenko, N. P. (2024). Publichnyi digital-marketyng yak element derzhavnoi informatsiinoi polityky [Public digital marketing as an element of state information policy]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 44. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-245-254](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-245-254) [in Ukrainian].
3. Mirzoieva, T. (2024). Efektyvnist vyrobnytstva nishevykh zernovykh kultur u konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky i stvorennia dodanoi vartosti [Efficiency of niche grain crop production in the context of ensuring food security and creating added value]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-158> [in Ukrainian].
4. Sierov, I. V. (2024). Stalyi rozvytok ahrobiznesu cherez vprovadzhennia ekoinnovatsii [Sustainable development of agribusiness through the implementation of eco-innovations]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-73> [in Ukrainian].
5. Sychuk, O. (2024). Diahnostyka rozvytku rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini [Diagnostics of the development of the organic products market in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-02> [in Ukrainian].
6. Sprynchuk, N. (2024). Ekonomichna efektyvnist investysii v zroshuvalni tekhnolohii [Economic efficiency of investments in irrigation technologies]. *Ahrosvit*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.70> [in Ukrainian].
7. Yurchuk, N., Kiporenko, S. (2024). Tsyfrovizatsiia silskoho hospodarstva: vyklyky i mozhlyvosti dlia fermerskykh hospodarstv [Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms]. *Ahrosvit*, 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 31.10.2024 р.
Рецензовано: 18.11.2024 р.

О. В. Латишева, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0001-6626-1420

e-mail: olena.latysheva@mipolytech.education,

ТОВ «ТУ «МЕТІВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»,

м. Запоріжжя

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА НАСТАНОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

Постановка проблеми. Зараз для ефективного управління проєктами та програмами підвищення операційної ефективності бізнесу використовують різні стандарти та настанови для управління процесами на всіх етапах життєвого циклу проєкту. По суті, сучасні стандарти проєктного менеджменту в комплексі з існуючими гайдами управління (настановами, керівництвами, фреймворками використання проєктного підходу) надають проєктним командам базові положення та орієнтири ефективного використання всього інструментарію управління як окремими проєктами, так й програмами проєктів та ланцюгами проєктів. Однією з основних проблем ефективного забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємств, установ, організацій, компанії будь-якого масштабу діяльності і сфер економічної діяльності є в нестача кваліфікованих кадрів для успішної ініціації, планування та реалізації проєктів. Від рівня компетенцій керівника (проєктного менеджера) та учасників проєктної команди, їх навичок ефективного використання сучасних стандартів та настанов управління проєктами залежить точність планування всіх процесів та процедур, і, в решті-решт, успіх впровадження проєктних ініціатив та інновацій.

Як відповідь на негайну потребу мати проєктним командам певний орієнтир для управління проєктами в професійному середовищі з'явилися та розповсюдилися відповідні стандарти та настанови до зводу знань з управління проєктами, найбільш розповсюдженими з яких є PMBOK Guide (від англ. Project Management Body of Knowledge Guide [1]) – керівництво з управління проєктами, який розроблено американським інститутом управління проєктами (PMI, Project Management Institute, USA).



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Рекомендації та шаблони стандарту PMBOK Guide надають основу управління всіма процесами при впровадженні проєктів, не дарма зараз вважається, що це настільна книга менеджерів проєктів в усьому світі. Крім того PMBOK Guide [1] взяли за основу при розробці міжнародного стандарту ISO 21500 й Американського національного стандарту і зараз це найбільш розповсюджений гайд (зібрання знань / настанова) з управління проєктами, що використовується у понад 200 країнах. Крім того, PMBOK є базою для найбільш поширеної у світі сертифікації проєктних менеджерів PMP (від англ. – Project Management Professional).

Варто констатувати, що жодний стандарт, настанова, інструментарій проєктного менеджменту не може врахувати всієї різноманітності умов та ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища для абсолютно кожного проєкту, а може надати лише принципи дій, шаблони та моделі управління, які потрібно адаптувати під конкретний проєкт або програму проєктів. Тому команді проєкту під керівництвом проджект менеджера (керівника проєкту) потрібно буде самостійно визначатися з підходящими для конкретного проєкту методологією управління (обрати класичну «Waterfall» або гнучку «Agile» методологію) та її інструментарієм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглянувши наукові праці закордонних та вітчизняних учених щодо сучасних підходів до управління проєктами [2-8], варто констатувати, що загально прийнятим підходом в цих та інших [4-8] розглянутих нами роботах є підтвердження факту .

Однак, на наш погляд, в існуючих публікаціях ще мало уваги приділяється питанням надання комплексної візії всіх можливостей та обмежень інструментарію управління бізнес-проєктами в українських реаліях, можливостей адаптації фреймворків та логфреймів (у вигляді структурованої основи або шаблонів) до потреб вітчизняного бізнесу.

Метою статті є визначення можливостей та обмежень використання сучасного інструментарію управління проєктами для вітчизняного бізнес-середовища з врахуванням його специфіки.

Виклад основного матеріалу. Для упорядкування процедур, термінів та дії (заходів, активностей) в управлінні проєктами розробляються стандарти проєктного менеджменту, які можуть відрізнятися за ієрархічним рівнем, ступенем охоплення сфер застосування та іншими ознаками.

Наприклад, можна виокремити наступні види стандартів за ієрархічним рівнем:

міжнародні – стандарти, які набули міжнародного значення в процесі свого розвитку або призначені для міжнародного використання;

національні – створені для застосування всередині однієї країни або отримали загальнонаціональний статус у процесі розвитку;

громадські – підготовлені та прийняті співтовариством фахівців;

приватні – комплекси знань, що пропагуються для вільного використання приватними особами, компаніями чи установами;

корпоративні – розроблені для застосування всередині однієї компанії або всередині групи споріднених компаній.

За суттю (концептуальною основою) проєктів також визначають різні типи стандартів, наприклад [3]:

1. *Фундаментальні* стандарти, які визначають основні концепції, термінологію та принципи проєктного менеджменту.

2. *Універсальні* стандарти, які можуть застосовуватися до широкого спектру проєктів, незалежно від їхньої галузі або розміру та інших ознак.

3. *Технічні* стандарти, що визначають технічні вимоги до проєктів, пов'язані з використанням конкретних технологій або інструментів.

4. *Операційні* стандарти, що визначають детальні процедури виконання окремих робіт, бізнес-процесів, будь-яких операцій та активностей в рамках проєкту.

Фахівці з проєктного менеджменту (керівники та учасники проєктних команд) обирають стандарти в сфері управління проєктами у залежності від їх фокусу [1-3], наприклад, може бути:

1) *Фокус на процесах* – стандарт PMBOK (від англ. Project Management Body of Knowledge Guide [1]) – стандарт та настанова або керівництво знань з управління проєктами, розроблений Інститутом управління проєктами (PMI, США), зараз прийнято як американський національний стандарт [1; 2]

2) *Фокус на особистість* – стандарт ICB IPMA (від англ. Individual Competence Baseline IPMA), в якому представлено міжнародні вимоги до компетенцій (технічних, поведінкових, предметних) для фахівців у галузі управління проєктами, при чому кожна країна на цієї основі розробила власні стандарти, наприклад:

– APM BOK – Association of Project Management Body of Knowledge (Велика Британія);

– Beurteilungstuktur, VZPM (Швейцарія);

– PM – Kanon, PM – ZERT/GPM (Німеччина);

– Criteres d'analyse, AFITER (Франція).

3) *Орієнтація на компанію* – стандарт P2M (Project and Program Management) – японський стандарт з управління інноваційними проєктами і програмами, який враховує стратегічні цілі компанії та забезпечує узгодження проєктів з цими цілями. P2M надає регламенти та інструкції щодо управління складними проєктами у нестабільному середовищі. P2M спеціально розроблений для управління проєктами, що спрямовані на створення нових продуктів, послуг або технологій, при чому стандарт P2M враховує високу невизначеність умов середовища та вимог до продукту (результату), характерних для інноваційних проєктів, і надає інструменти для гнучкого управління. [3].

4) *Фокус на продукт* – PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – друга редакція державного стандарту Великобританії з ефективного управління проєктами (в контрольованому середовищі), в основі методології 7 принципів: регулярна перевірка економічної вигоди, навчання на раніше отриманому досвіді, чітка організаційна структура і визначення ролей, поетапне управління, визначення меж відповідальності і відхилень, фокус на результатах, адаптація до умов проєкту. Оскільки ця методологія управління проєктами передбачає детальне документування і враховує раніше отриманий досвід, ризики мінімізуються. Але зміни при цьому вносити складно – потрібно переробляти документи. Стандарт PRINCE2 - є детальним керівництвом до дій; життєвий цикл проєкту складається з управлінських стадій, що розділяються «воротами», після досягнення яких Рада проєкту (РП) приймає рішення, чи продовжувати цей проєкт чи ні. Такі компанії як Siemens, Bank of New York, BAT, Philips, Microsoft, Unilever, Tesco, Philip Morris UK, GlaxoSmithKline, Tesco, Shell, Nokia, Novartis, HSBC, Cornhill, Sun, Hitachi, Fidelity та інші використовують саме цей стандарт [3].

PMBOK Guide [1] описує загальний підхід до управління проєктами по всім аспектам та процесам ЖЦП. В останній опублікованій 7й редакції PMBOK Guide-2021 [1] надається «проєкт» визначається як: «сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних та нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), спрямованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення»; «задача з певними вихідними даними і необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її вирішення».

В стандарті PMBOK Guide [1] окрім проекту визначаються й інші *об'єкти проектного управління*:

програма проєктів – «група пов'язаних проєктів, об'єднаних для досягнення спільних цілей та отримання вигод, які неможливо досягти, реалізуючи кожен проєкт окремо».

портфель проєктів – «сукупність проєктів та програм, об'єднаних для зручності управління» (при чому проєкти та програми в портфелі можуть мати різні цілі, але, як правило, використовують спільні ресурси).

ланцюжок проєктів – «послідовність пов'язаних проєктів, де результат одного проєкту є входними даними для наступного проєкту».

Варто зазначити, що в останній на сьогодні сьомій редакції стандарту PMBOK Guide-2021 [1] фокус уваги фахівців зміщено на *принципи* гнучкого управління проєктами, програмами та ланцюжками проєктів, оскільки в попередній редакції PMBOK Guide-2017 [2] вже було чітко надано перелік процесів та регламентів управління за основними аспектами – від процесів ініціації, планування і управління змістом проєкту, його розкладом, вартістю та ресурсами, поставками, якістю, ризиками, комунікаціями та стейкхолдерами – до процедури їх моніторингу, контролю, оцінювання отриманих результатів, внесення змін та управління змінами (рис. 1).

В сфері управління проєктами (проектного менеджменту) розроблено та успішно опрацьовано певний *набір базових принципів, підходів та процедур управління проєктами – методології* проектного менеджменту: традиційний «Waterfall» та гнучкий «Agile» (з характерним для кожної з цих методологій відповідними *фреймворкам* (від англ. *framework*) – структурованої основи представлення його концепту, загального бачення або дорожньої карти).

Waterfall, або водоспадна модель управління проєктами – класична модель управління проєктами, складається з окремих основних етапів: збір і аналіз вимог, розробка підходу, планування, впровадження, при цьому виправлення помилок утруднено, оскільки щоб перейти до нового етапу, треба завершити попередній. Waterfal (каскад) використовується насамперед в управлінні будівельними та грантовими проєктами, оскільки їх зміст, масштаб робіт, графік їх виконання та бюджет заздалегідь повинні бути ретельно заплановані і зафіксовані в проектно-кошторисній документації та ТЗ, статуті та ін. документах і тому (в ідеалі) не передбачають внесення змін (корегувань) протягом всього ЖЦП.



*Рис. 1. Процеси управління проектом
(за PMBOK Guide-2017 [2])*

Agile – гнучка методологія, яка дозволяє вносити коригування в проєкт у відповідь на зміни вимог замовника (спонсора, інвестора). Agile дозволяє розбивати проєкт на короткі етапи – т.зв. «спрінти» (за аналогією поняття «Sprint» у спорті) – короткі відрізки часу (тривалістю зазвичай від одного тижня до місяця максимум), протягом якого проєктна команда фокусується виключно на виконанні визначених для цього періоду завдань, що дозволяє видавати після кожної ітерації проміжний результат у вигляді мінімально працюючий продукт і надання його для тестування ступеню відповідності отриманого результату вимогам замовника-спонсора. Це дозволяє покращити взаємодію зі спонсором, не виконувати зайву роботу, мінімізувати ризики в роботі, оскільки можливо вчасно внести необхідні корегування. Наприклад, коли раптово замовник вирішує змінити вимоги до функціоналу продукту (результату) проєкту (особливо якщо це інновації, startup, IT сфера), то команда може ще раз отримати фідбек від замовника, зібрати вимоги, переробити/удосконалити продукт (результат) проєкту, протестувати і або завершити проєкт (при схваленні замовником втілити в життя), а протилежному випадку – починати спочатку, повернутися на попередню позицію.

Незалежно від масштабу, рівня складності та типу проєкту можна завжди знайти та застосувати підходящий для конкретної си-

туацій *фреймворк* проєкту – шаблон з набором інструментів, методів, моделей і структур управління, які допомагають організувати, планувати і управляти проєктом незалежно від галузі та виду економічної діяльності.

Фреймворк проєкту – це свого роду «каркас», який забезпечує системний підхід до реалізації проєкту і дозволяє керувати його різними аспектами. Фреймворк проєкту забезпечує структуру, що допомагає надати візію проєкту, зменшити невизначеність і ризики, а також підвищити ефективність управління проєктами. Основні компоненти фреймворку проєкту можуть включати інструментарій та моделі відповідно до обраної методології (Agile або Waterfall) для визначення зон відповідальностей в рамках проєкту для керівника проєкту, учасників команди і стейкхолдерів; програмні рішення, методи та моделі, які допомагають управляти ресурсами, термінами, комунікацією, ризиками, якістю, змінами, відстежувати прогрес, оцінювати рівень успішності проєкту, а також формувати документацію та звіти; та ін.

Фреймворком проєкту може бути *RACI Matrix* або *матриця відповідальності* (*RACI* – абревіатура від англ.: Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – це важливий інструмент управління проєктами, що допомагає чітко розподілити ролі та обов'язки в рамках проєкту.

Матриця *RACI* (рис. 2) являє собою таблицю, де по вертикалі розташовані завдання за етапами ЖЦП, а по горизонталі – ролі (посади або прізвища конкретних виконавців, учасників проєкту та/або залучених осіб), на перетині – визначається ті ролі, які вони виконують у проєкті по кожній активності на кожній фазі проєкту.

Фреймворками в проєктному менеджменті може бути т.зв. логіко-структурна матриця / матриця логічної схеми проєкту (від англ. Logical Framework Matrix)/логфрейм (від англ. Logframe) проєкту. Наприклад, логфрейм є обов'язковою компонентою планування для грантового проєкту (табл. 1), який дозволяє сформулювати концепцію (загальне бачення ідеї) проєкту в логіко-структурній матриці [4] проєкту. Загальна логіка формування концепції проєкту (опису ідеї та візії проєкту) та надання цих даних у таблиці (табл. 1) буде полягати у наданні відповідей на запитання [4]:

1) Що – предмет проєкту, який зазвичай відображається у його назві.

2) Де – контекст, середовище, місце реалізації проєкту.

3) Чому – причини, проблеми, можливості, актуальність, унікальність.

RACI Matrix

[Project Title]

Roles and Responsibilities

Responsible, Accountable, Consulted, Informed

Deliverable or Task	Status	ROLES					Project Manager					Technical Lead					Consultant				
		Sponsor	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role				
Phase 1																					
Deliverable/Task 1		A	R				I														
Deliverable/Task 2		A		R			I														
Phase 2																					
Deliverable/Task 1		C	I				A	R													
Deliverable/Task 2			I				A			R											
Phase 3																					
Deliverable/Task 1			I				A	I			R			C							
Deliverable/Task 2			I				A	I	R					C							
Phase 4																					
Deliverable/Task 1				I			A	R						C							
Deliverable/Task 2				I			A		R												
Insert new rows above this one																					

Insert new rows above this one

R	Responsible
A	Accountable
C	Consulted
I	Informed

Assigned to complete the task or deliverable.

Has final decision-making authority and accountability for completion. Only 1 per task.

An adviser, stakeholder, or subject matter expert who is consulted before a decision or action.

Must be informed after a decision or action.

Рис. 2. RACI Matrix або матриця відповідальності в проєкті [3]

Примітка до рис. 2: безкоштовні шаблони доступні за посиланням: URL: <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/raci-matrix.html>; RACI, де: R – responsible (відповідальний за роботу) – той, хто безпосередньо виконує завдання; A – accountable (відповідальний за результат) – той, хто приймає роботу і несе відповідальність за результат; C – consulted (той, хто консультує) – той, хто надає консультативну допомогу; I – informed (той, хто інформує та/або кого інформують) – хто повинен бути в курсі прийнятих рішень і перебігу виконання завдання/завдань проєкту.

Таблиця 1

Типова форма логіко-структурної матриці проєкту [4]

Цілі проєкту	Логіка реалізації/втручання	Об'єктивні показники	Джерела перевірки	Припущення
1	2	3	4	5
Загальна ціль	на досягнення якої загальної цілі спрямований проєкт	якими показниками вимірюватиметься досягнення загальної цілі (показники якості, кількості, часу і місця реалізації проєкту відносно основної групи кінцевих бенефіціарів)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	×
Конкретні цілі:	які конкретні цілі, що сприяють досягненню загальної цілі, плануються досягти до кінця реалізації проєкту	якими показниками вимірюватиметься досягнення конкретних цілей за проєктом (показники якості, кількості, часу і місця відносно більшості із цільової групи)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	які чинники та (або) умови поза межами проєкту необхідні для досягнення конкретних цілей; які ризики мають бути прийняті до уваги
Очікувані результати	які результати мають бути досягнуті до закінчення проєкту (сприяють досягненню конкретних цілей, а відтак досягненню загальної цілі)	якими показниками вимірюватиметься досягнення очікуваних результатів за проєктом та якою мірою (продукти або послуги, що є безпосередніми результатами)	які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників	які зовнішні умови (непідконтрольні проєкту) мають існувати чи скластися, щоб отримати очікувані результати

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
	нення загальної цілі)	виконання діяльності за проектом)		тати відповідно до графіка
Діяльність	яку ключову діяльність буде здійснено в рамках проекту та спрямовано безпосередньо на цільові групи (призводять до досягнення результатів проекту, види діяльності мають бути згруповані за результатами)	які засоби необхідні для реалізації запланованої діяльності за проектом (наприклад, персонал / людські ресурси, обладнання, устаткування, тренінги, дослідження, виробничі об'єкти, роботи тощо)	які є джерела інформації про реалізацію проекту (наводиться розподіл коштів проекту за видами витрат відповідно до бюджету проекту)	які передумови потрібні до початку виконання робіт (наприклад, отримання дозволів) і які умови, що лежать поза межами безпосереднього контрролю проекту, мають бути досягнуті для реалізації запланованої діяльності

4) Для кого – хто і яку користь отримає в ході проекту (бенефіціари та цільова аудиторія), хто зацікавлені сторони (стейкхолдери).

5) Для чого – цілі і завдання, очікувані продукти / результати / інновації.

6) В який спосіб – загальний механізм реалізації, детальні заходи, план дій.

7) Коли – ключові етапи і загальна хронологія проекту, календарний графік.

8) Хто і з ким – команда і партнери проекту.

9) Чим забезпечити реалізацію – матеріальні й нематеріальні ресурси. За чий рахунок – грантові кошти/ресурси донора, власний внесок або ресурси партнерів.

10) Як виміряти результат – індикатори, джерела перевірки, процедури моніторингу та оцінювання.

11) Ризики – прогноз і способи управління ризиками.

12) Як інформувати – комунікаційна стратегія, промоція, інформаційний супровід, охоплення цільових аудиторій, популяризація результатів і внеску донора.

13) Впливи (довгострокові наслідки та результати, перспективи після реалізації), фінансова та інституційна сталість (життєздатність проекту).

Іншими фреймворками є план комунікації в проекті (табл. 2) та матриця стейкхолдерів (рис. 3).

План комунікацій (див. табл. 2) згідно рекомендацій фахівців Project Management Institute [3] потрібен для:

1. З'ясування та уточнення вимог.

2. Збільшення розуміння поставлених перед ними завдань, очікувань та проекту в цілому.

Таблиця 2

Приклад плану комунікації в грантовому проєкті

Комунікація	Метод	Частота	Мета	Відповідальний	Аудиторія
Звіт про прогрес проєкту	Платформа для управління проєктами (Trello, Asana тощо), презентація тощо	Щотижня/щодва тижні щомісячно / щоквартально/ за підсумками проміжних етапів проєкту	Відстеження прогресу, виявлення проблемних питань, коригування плану	Координатор проєкту або керівник проєкту (проджект менеджер)	Команда проєкту, інвестор/грантодавець
Зустрічі робочої групи (команди проєкту)	Онлайн/ Офлайн-зустрічі	Щодва тижні	Обговорення поточних завдань, прийняття рішень, розподіл ролей	Координатор проєкту/ Керівник проєкту	Команда проєкту
Звіти для грантодавця	Звіт за встановленою формою, Презентація, письмовий звіт на ел. пошту, Офлайн-зустрічі, Онлайн-зустрічі (Zoom, Teams)	Щоквартально, за підсумками проміжних етапів проєкту, віх проєкту	Звітність про використання коштів, досягнення результатів, плани на майбутнє	Координатор проєкту/Керівник проєкту	Грантодавець
Публікації в соціальних мережах	Facebook, Instagram	Регулярно (1-2 рази на тиждень)	Інформування громади про хід проєкту, залучення волонтерів, збір відгуків	Волонтер, член команди (комунікаційний менеджер)	Громада
Зустрічі з громадою, громади із стейкхолдерами	Офлайн-зустрічі, онлайн-трансляції	Щоквартально	Презентація результатів, збір відгуків, обговорення подальших планів	Координатор проєкту	Громада, стейкхолдери, цільова аудиторія
Опитування громади, стейкхолдерів	Онлайн-опитування	Раз на півроку	Оцінка задоволеності громади результатами проєкту, виявлення нових потреб	Волонтер, член команди	Громада, стейкхолдери, цільова аудиторія

3. З'ясування та затвердження пріоритетів.
4. Розв'язання суперечних питань.
5. Отримання погоджень, зворотнього зв'язку.
6. Інформування про успіхи, ризики та проблеми.
7. Допомога у якихось операціях.

План комунікацій (табл. 2) забезпечує [3]:

1. Побудову продуктивних взаємин із усіма учасниками комунікацій.
2. Збільшення прозорості, про яку часто турбуються стейкхолдери, а також зростання довіри внаслідок цього.
3. Мотивацію команди.
4. Можливості делегування завдань.
5. Попередження можливих проблем у майбутньому.

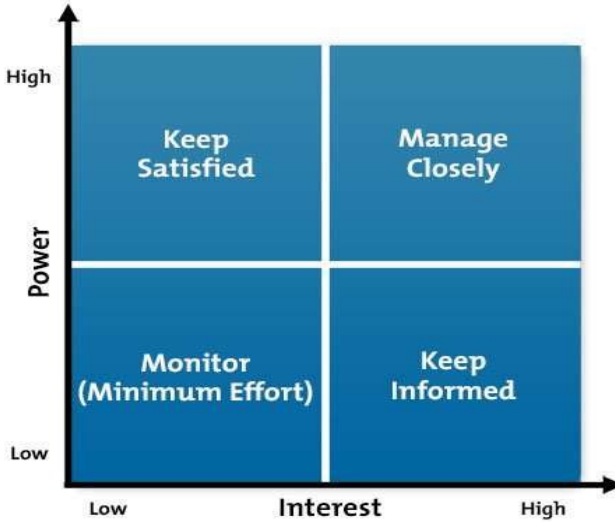


Рис. 3. Матриця стейкхолдерів (в залежності від ступені влади/впливу та рівня зацікавленості (ставлення до проєкту) обирають відповідну стратегію взаємодії зі стейкхолдерами) [3]

На підставі використання фреймворків в проєктах як ефективного інструментарію сучасних методологій та настанов проєктного менеджменту у учасників проєктного процесу з'являється можливість регламентувати усі процедури та заходи ЖЦП, отримати дорожню карту проєкту, планувати дії, заходи, ресурси та терміни виконання робіт проєктів, що дозволить ефективно реалізовувати, моніторити прогрес та контролювати виконання проєкту, а також вчасно вносити необхідні корегування та реагувати на ризики та усувати перешкоди.

Висновки і пропозиції. Таким чином, використання сучасного інструментарію проєктного менеджменту, стандартів та настанов проєктного менеджменту, такі як PMBOK, ISB IPMA та P2M, надають проєктним командам базові положення по всім операціям та процедурам управління проєктами, фокусуючись або на процесах, або компетенціях фахівців, або стратегії компанії відповідно до конкретних потреб. Використання фреймворків, таких як логіко-структурна матриця, плани комунікації та взаємодії зі стейкхолде-

рами, забезпечує системний підхід до управління проєктами з врахуванням специфіки обраної методології (Agile або Waterfall) при визначенні зон відповідальності, управління ресурсами, комунікацією, ризиками, якістю та прогресом проєкту. *Перспективою подальших досліджень* буде систематизація та адаптація сучасного інструментарію управління проєктами в публічній сфері з врахуванням їх специфіки фінансування та реалізації.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMBoK, 6 Edition. Project Management Institute, Inc., 2017. 756 p. URL: <https://pmi-ukraine.org/pmbok/6>.
3. Project Management Institute: standard, manuals and guidelines for project management. PMI: world library PM (project management). URL: <https://pmworldlibrary.net>.
4. Підтримка політики регіонального розвитку України. Розробка Повної форми заявки проєкту: практичний посібник. GIZ IS у партнерстві з GFA, за фінансової підтримки Європейського Союзу. 2013. 35 p. URL: https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf.

References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. (2021). Project Management Institute, Inc. 370 p. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMBoK, 6 Edition. (2017). Project Management Institute, Inc. 756 p. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok/6>.
3. Project Management Institute: standard, manuals and guidelines for project management. PMI: world library PM (project management). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net>.
4. Pidtrymka polityky rehionalnoho rozvytku Ukrainy. Rozrobka Povnoi formy zaiavky proektu [Support to the regional development policy of Ukraine. Developing a Full Project Application Form]. (2013). GIZ IS in partnership with GFA, with the financial support of the European Union. 35 p. Retrieved from https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 29.10.2024 р.

Рецензовано: 15.11.2024 р.

Т. П. Лозова, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-4896-1930

e-mail: ua.lozovaya@gmail.com,

Державна установа «Інститут ринку
і економіко-екологічних досліджень НАН
України», м. Одеса

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Вступ. Інноваційний розвиток закладів вищої освіти (ЗВО) є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції України в європейський освітній і науковий простір. Особливу роль у цьому процесі відіграють ЗВО, які мають значний науковий, технічний та кадровий потенціал, а також розвинену міжнародну співпрацю. Оцінка рівня інноваційності закладів вищої освіти є складним і багатофакторним процесом, який потребує системного підходу та врахування широкого спектра показників.

У зв'язку з цим актуальним є застосування інтегрального підходу до оцінювання рівня інноваційності ЗВО, який дозволить сформувати комплексну картину їх розвитку та визначити стратегічні напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Постановка проблеми. Попри значну увагу науковців до питань оцінювання інноваційної діяльності закладів вищої освіти, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою, що ускладнює формування цілісного бачення інноваційного потенціалу освітніх установ та їх ролі у соціально-економічному розвитку країни. Відсутність комплексної оцінки інноваційності закладів вищої освіти, призвела до удосконалення методичних засад оцінки рівня інноваційності закладів вищої освіти Південного регіону України за допомогою інтегральних індексів, що дозволило розробити методику інтегральної оцінки рівня інноваційності ЗВО.

Наявні дослідження здебільшого фокусуються на окремих аспектах інноваційності, таких як: методика навчання, впровадження сучасних технології та нових підходів до управління навчальним процесом, модернізація освітніх програм, розвиток дослідницької



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

діяльності, активна взаємодія з бізнесом, використання інноваційної інфраструктури та забезпечення професійного розвитку викладачів і студентів.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення та впровадження інтегральної методики оцінки інноваційності ЗВО, яка дозволить визначити ключові фактори впливу на його розвиток, спрогнозувати перспективи зростання інноваційного потенціалу та розробити ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних дослідженнях та наукових публікаціях значна увага приділяється категоріям «освітні інновації» та «інноваційність» [2; 8-10]. Вчені підкреслюють, що одним із ключових аспектів оцінювання інноваційності є здатність закладів вищої освіти (ЗВО) адаптуватися до змін зовнішнього середовища та активно впроваджувати новітні технології [1; 12]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, інтеграції сучасних цифрових рішень та розширенню можливостей для здобувачів освіти.

Дослідники також зазначають важливість використання інноваційних методів викладання [15], які сприяють підвищенню якості навчання, розвитку критичного мислення та активного залучення студентів до освітнього процесу. Крім того, значна увага приділяється інноваційному розвитку та моделям управління інноваційною діяльністю ЗВО [3-7; 11; 13], що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію освітніх процесів, покращення науково-дослідної діяльності, розвиток партнерських відносин із бізнесом та міжнародними установами, а також створення умов для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти на національному та міжнародному рівнях.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз сучасних досліджень у сфері інноваційності закладів вищої освіти дозволяє стверджувати, що попри значний науковий інтерес до цієї теми, існує низка невирішених проблем, які обмежують ефективність управління інноваційною діяльністю та формування інноваційної стратегії розвитку ЗВО.

Однією з ключових невирішених проблем є відсутність універсального інструментарію для комплексної інтегральної оцінки рівня інноваційності ЗВО. Ще одним проблемним аспектом є фрагментарність оцінки інноваційної діяльності. Більшість досліджень фокусуються на окремих компонентах, таких як науково-дослідна

робота, цифровізація освітнього процесу або співпраця з бізнесом. Відсутність інтегрованого підходу обмежує можливості формування цілісного уявлення про рівень інноваційності ЗВО.

Крім того, актуальним залишається питання визначення та впровадження ефективних стратегій розвитку інноваційної діяльності ЗВО, що передбачає адаптацію світового досвіду до локальних умов та формування механізмів підтримки інновацій на регіональному рівні.

Таким чином, подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці комплексної методології інтегральної оцінки інноваційності ЗВО, а також на пошук ефективних інструментів підвищення їх інноваційної активності.

Викладення основного матеріалу дослідження. З метою визначення рівня інноваційності ЗВО Південного регіону України доцільно застосувати спеціальні індекси, які характеризують різні аспекти внутрішнього потенціалу закладу та його використання. Дане оцінювання проводиться на основі методологічного підходу та наукового забезпечення систематичних розрахунків цих індексів у розрізі окремих ЗВО по універсальній шкалі, виконуючи методологічно коректні співставлення як за узагальненим інтегральним індексом інноваційності, так і за груповими та частковими інтегральними індексами, які характеризують його інноваційні аспекти [14].

Принциповим моментом наведеної методики оцінки є її орієнтація на інформаційну базу Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ), центру міжнародних проєктів «Євроосвіта», сайтів ЗВО, звітів ректорів ЗВО та інших відкритих джерел інформації. Виходячи з аналізу оцінки інноваційності ЗВО України, найбільш обґрунтованою видається ієрархічна схема (рис. 1):

а) верхній рівень: узагальнюючий інтегральний індекс інноваційності ЗВО;

б) середній рівень: групові інтегральні індекси десяти блоків внутрішнього потенціалу ЗВО та ефективності його використання, а саме: інноваційної інфраструктури, наукових та науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, патентної діяльності, міжнародної діяльності, грантової діяльності, рівня привабливості ЗВО для абітурієнтів, участі у конкурсах та науково-дослідних роботах, іноземних студентів та інших показників інноваційної діяльності ЗВО.

в) нижній рівень: часткові інтегральні індекси, що характеризують *i*-й блок.

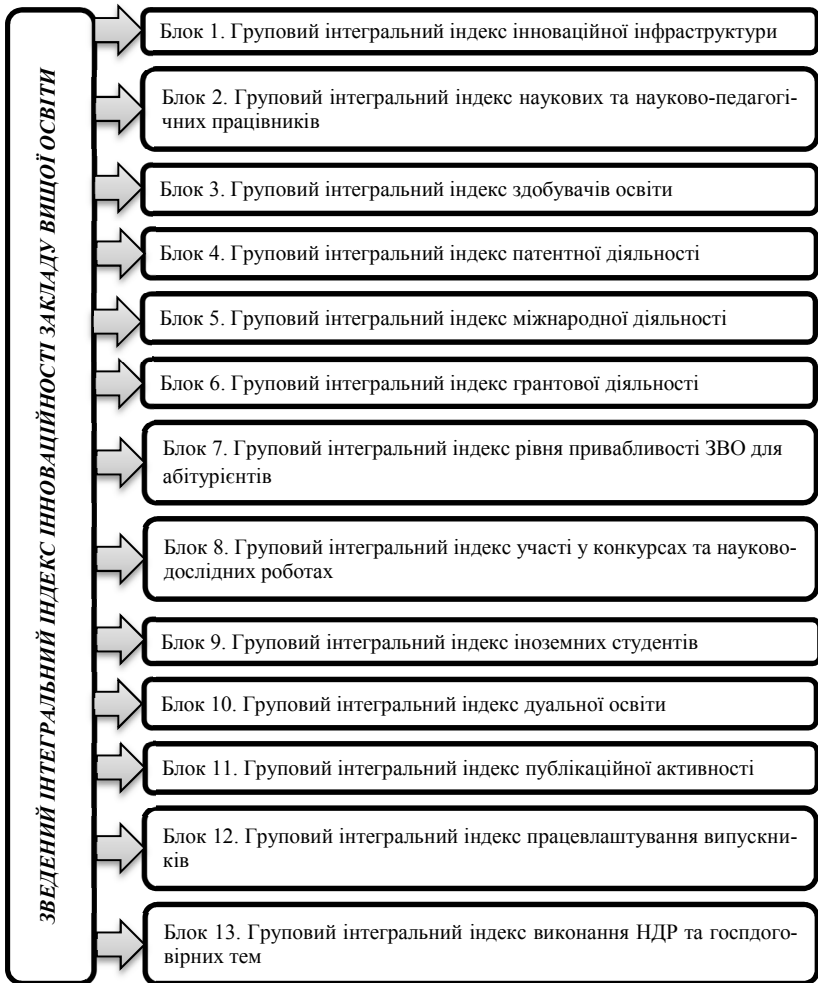


Рис. 1. Ієрархічна схема розрахунку зведеного інтегрального індексу інноваційності ЗВО

Методика розрахунку вищезгаданого індексу включає 13 послідовних дій:

1. Системний аналіз проблеми, її структуризацію та відображення у вигляді ієрархії.

2. Підбираємо показники діяльності ЗВО певного регіону, які характеризуватимуть основні аспекти його інноваційності.

3. Визначасмо ознаки або показники, які не мають впливу на рівень інноваційності ЗВО за допомогою коефіцієнта варіації (V):

$$V_j = \frac{S_j}{\bar{X}_j}, \quad (1)$$

де S_j – середньоквадратичне відхилення j -ї ознаки або показника;
 $\bar{X}_j$ – середньоквадратичне значення j -ї ознаки або показника.

4. Розраховуємо часткові індекси за кожним блоком відношенням фактичного значення j -го показника для кожного ЗВО_(y) до кращого у списку, тобто здійснюємо нормування показників:

$$\text{для показників стимуляторів } K_{\text{част}j} = \frac{X_{ij}}{X_{ij\max}}; \quad (2)$$

$$\text{для показників дестимуляторів } K_{\text{част}j} = \frac{X_{ij\min}}{X_{ij}}. \quad (3)$$

5. Розраховуємо добуток часткових інтегральних індексів, що характеризують i -й підблок показників j -го блоку інноваційності ЗВО.

6. Розраховуємо зведені часткові інтегральні індекси, що характеризують певні аспекти інноваційної діяльності ЗВО за формулою середньої геометричної часткових інтегральних індексів, які входять до j -го підблоку i -го блоку:

$$K_{ij} = \sqrt[m]{K_{\text{частк.інтегр.1}} \times \dots \times K_{\text{частк.інтегр.m}}}. \quad (4)$$

7. Розраховуємо групові інтегральні індекси i -го блоку, які характеризують певні аспекти інноваційності ЗВО за формулою середньої геометричної зведених часткових інтегральних індексів, що входять до i -го блоку:

$$K_j = \sqrt[n]{K_{\text{звед.частк.інтегр.1}} \times \dots \times K_{\text{звед.частк.інтегр.n}}}. \quad (5)$$

8. Розраховуємо зведений інтегральний індекс інноваційності ЗВО за формулою середньої геометричної шести групових інтегральних індексів, що характеризують визначені аспекти складових інноваційності ЗВО:

$$K = \sqrt[13]{K_1 \times \dots \times K_{13}}. \quad (6)$$

9. Визначаємо клас рівня інноваційності ЗВО за узагальнюючим інтегральним індексом відповідно до шкали оцінки.

Пропонується для показників-стимуляторів базою порівняння брати кращі (максимальні) показники, які досягнуті у ЗВО, а для показників-дестимуляторів – мінімальні.

Це дозволяє розрахувати показники, які характеризують різні аспекти інноваційності ЗВО та для яких немає науково обґрунтованих нормативів.

Інтегральний індекс коливається в діапазоні від 0 до 1,0 і чим вище значення, тим вищий рівень інноваційності ЗВО. Ідентифікацію отриманих результатів щодо рівня інноваційності пропонується розглядати щодо класу рівня інноваційності в залежності від значення узагальнюючого інтегрального індексу інноваційності, яка нараховує чотири класи (табл. 1).

Таблиця 1

Класи рівня інноваційності закладів вищої освіти

Номер класу	Рівень	Значення індексу
I	критичний	$K \leq 0,250$
II	низький	$0,251 \leq K \leq 0,500$
III	середній	$0,501 \leq K \leq 0,750$
IV	високий	$0,751 \leq K \leq 1$

Отримане значення інтегральної оцінки інноваційності можна класифікувати за визначеними рівнями:

– *високий рівень*: ЗВО демонструє значну інноваційну діяльність у всіх напрямках, активно впроваджує сучасні методи, технології та забезпечує розвиток досліджень і вдосконалення освітнього процесу;

– *середній рівень*: заклад здійснює певні інноваційні зміни, але є окремі сфери, що потребують вдосконалення. Інноваційна діяльність є, проте не повністю відповідає передовим стандартам;

– *низький рівень*: інноваційна активність закладу є недостатньою, що свідчить про обмежене впровадження сучасних практик. Потрібно більше зусиль для досягнення сучасного рівня інноваційності;

– *критичний рівень*: інноваційна діяльність майже відсутня або є мінімальною, що свідчить про критичну потребу в змінах, оскільки існуючий стан інноваційності не відповідає сучасним вимогам і потребує негайного впровадження заходів для покращення якості освітнього процесу та розвитку закладу.

На сьогоднішній день, щодо даних інноваційності, у статистичній звітності є тільки 2 показники – винаходи та корисні моделі. Тому за цими двома показниками ми визначаємо часткові інтегральні індекси і груповий інтегральний індекс, який характеризує даний рівень інноваційності ЗВО Південного регіону України. Вихідні дані представлені у табл. 2.

Таблиця 2

**Вихідні дані кількості патентів на винаходи та корисні моделі
ЗВО Південного регіону України за 2020-2023 рр.**

№ з/п	Назва ЗВО	Винаходи		Корисні моделі		Винаходи		Корисні моделі		Винаходи		Корисні моделі		Винаходи		Корисні моделі	
		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.									
1	Одеський національний технологічний університет (Одеська національна академія харчових технологій)	18	59	11	23	3	14	0	2								
2	Національний університет «Одеська морська академія»	1	13	1	20	0	11	1	15								
3	Одеська державна академія будівництва та архітектури	1	1	3	2	3	1	0	1								
4	Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку	2	6	0	1	0	2	0	0								
5	Одеський державний аграрний університет			0	9	0	8	0	0								
6	Одеський державний екологічний університет	0	1	0	0	0	0	0	0								
7	Одеський національний медичний університет	32	28	10	1	1	4	4	2								
8	Державний університет «Одеська політехніка» (Одеський національний політехнічний університет)	11	2	2	2	0	0	0	0								
9	Чорноморський національний університет ім. Петра Могили	1	6	0	3	0	2	1	6								
10	Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова	3	18	0	16	0	6	1	0								
11	Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова	6	5	2	9	1	4	2	3								
12	Миколаївський національний аграрний університет	0	15	3	6	0	2	0	7								
13	Херсонська державна морська академія	0	23	1	24	1	2	1	12								
14	Херсонський державний аграрний університет	0	3	0	0	0	0	0	0								
15	Херсонський державний університет	0	3	0		0	2										
16	Херсонський національний технічний університет	1	4	0	3	0	1	0	1								
17	Херсонський державний аграрно-економічний університет	0	0	0	5	0	2	0	2								
18	Одеський національний морський університет	0	0	0	0	0	0	0	2								
Разом		76	187	33	124	9	61	10	53								

Джерело: складено за даними [16-19].

Розрахунки зведеного інтегрального індексу за роками представлено у табл. 3-6.

За даними розрахунку зведеного інноваційного індексу ЗВО Південного регіону у 2020 р. отримано такі результати (табл. 3 та рис. 2):

Таблиця 3

**Часткові та ведений інтегральний індекс рівня інноваційності
ЗВО Південного регіону за 2020 р.**

№ з/п	Назва ЗВО	X ₁	K ₁	Місце	X ₂	K ₂	Місце	K ₁ *K ₂	K	Місце
1.	Одеська національна академія харчових технологій	18	0,563	2	59	1,000	1	0,563	0,750	1
2.	Національний університет «Одеська морська академія»	1	0,031	7	13	0,220	4	0,007	0,083	6
3.	Одеська державна академія будівництва та архітектури	1	0,031	7	1	0,017	10	0,001	0,023	10
4.	Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова	2	0,063	6	6	0,102	5	0,006	0,080	7
5.	Одеський національний медичний університет	32	1	1	28	0,475	2	0,475	0,689	2
6.	Державний університет «Одеська політехніка»	11	0,344	3	2	0,034	9	0,012	0,108	5
7.	Чорноморський національний університет імені Петра Могили	1	0,031	7	6	0,102	5	0,003	0,056	8
8.	Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова	3	0,094	5	18	0,305	3	0,029	0,169	3
9.	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	6	0,188	4	5	0,085	7	0,016	0,126	4
10.	Херсонський національний технічний університет	1	0,031	7	4	0,068	8	0,002	0,046	9



Рис. 2. Розподіл ЗВО Південного регіону за зведеним інтегральним індексом інноваційності у 2020 р.

– до групи, що характеризує критичний рівень інноваційності, входять 80% ЗВО Південного регіону України, а саме: Національний університет «Одеська морська академія», Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, Державний університет «Одеська політехніка», Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, Херсонський національний технічний університет;

– до групи, що характеризує низький рівень інноваційності, не ввійшов жоден ЗВО Південного регіону України;

– до групи, що характеризує середній рівень інноваційності, ввійшов один ЗВО – Одеський національний медичний університет (10% від загальної кількості ЗВО Південного регіону);

– до групи, що характеризує високий рівень інноваційності, ввійшов тільки один ЗВО – Одеська національна академія харчових технологій (10%).

За даними розрахунку зведеного інноваційного індексу ЗВО Південного регіону у 2021 р. отримано такі результати (див. табл. 4 та рис. 3):

– до групи, що характеризує критичний рівень інноваційності, увійшли 37,5% ЗВО Південного регіону України, а саме: Одеський національний медичний університет, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Державний університет «Одеська політехніка»;

– до групи, що характеризує низький рівень інноваційності, увійшли 50% ЗВО Південного регіону України, а саме: Херсонська державна морська академія, Національний університет «Одеська морська академія», Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, Миколаївський національний аграрний університет;

– до групи, що характеризує середній рівень інноваційності, не увійшов жоден ЗВО Південного регіону України;

– до групи, що характеризує високий рівень інноваційності, увійшов тільки один ЗВО – Одеський національний технологічний університет (12,5%).

Таблиця 4

Часткові та ведений інтегральний індекс рівня інноваційності ЗВО Південного регіону за 2021 р.

№ з/п	Назва ЗВО	X ₁	K ₁	Місце	X ₂	K ₂	Місце	K ₁ *K ₂	K	Місце
1	Одеський національний технологічний університет	11	1,000	1	23	0,958	2	0,958	0,979	1
2	Національний університет «Одеська морська академія»	1	0,091	7	20	0,833	3	0,076	0,275	3
3	Одеська державна академія будівництва та архітектури	3	0,273	3	2	0,083	6	0,023	0,151	7
4	Одеський національний медичний університет	10	0,909	2	1	0,042	8	0,038	0,195	6
5	Одеський національний політехнічний університет	2	0,182	5	2	0,083	6	0,015	0,123	8
6	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	2	0,182	5	9	0,375	4	0,068	0,261	4
7	Миколаївський національний аграрний університет	3	0,273	3	6	0,250	5	0,068	0,261	4
8	Херсонська державна морська академія	1	0,091	7	24	1,000	1	0,091	0,302	2



Рис. 3. Розподіл ЗВО Південного регіону за зведеним інтегральним індексом інноваційності у 2021 р.

За даними розрахунку зведеного інноваційного індексу ЗВО Південного регіону у 2022 р. отримано такі результати (табл. 5 та рис. 4):

- до групи, що характеризує критичний рівень інноваційності, увійшов тільки один ЗВО Південного регіону України, а саме: Херсонська державна морська академія (20% від загальної кількості ЗВО Південного регіону);

- до групи, що характеризує низький рівень інноваційності, увійшли 60% ЗВО Південного регіону України, а саме: Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, Одеський національний медичний університет, Одеська державна академія будівництва та архітектури;

- до групи, що характеризує середній рівень інноваційності, не увійшов жоден ЗВО Південного регіону України;

- до групи, що характеризує високий рівень інноваційності, увійшов тільки один ЗВО – Одеський національний технологічний університет (20%).

Таблиця 5

**Часткові та ведений інтегральний індекс рівня інноваційності
ЗВО Південного регіону за 2022 р.**

№ з/п	Назва ЗВО	X ₁	K ₁	Місце	X ₂	K ₂	Місце	K ₁ *K ₂	K	Місце
1	Одеський національний технологічний університет	3	1,000	1	14	1,000	1	1,000	1,000	1
2	Одеська державна академія будівництва та архітектури	3	1,000	1	1	0,071	5	0,071	0,267	4
3	Одеський національний медичний університет	1	0,333	3	4	0,286	2	0,095	0,309	2
4	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	1	0,333	3	4	0,286	2	0,095	0,309	2
5	Херсонська державна морська академія	1	0,333	3	2	0,143	4	0,048	0,218	5

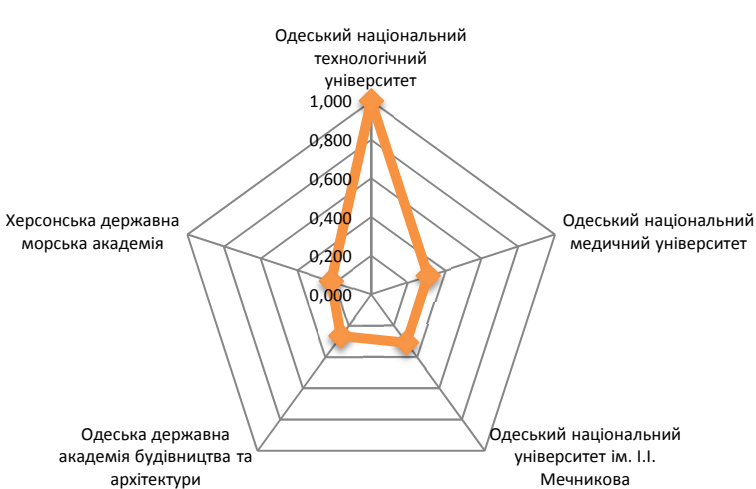


Рис. 4. Розподіл ЗВО Південного регіону за зведеним інтегральним індексом інноваційності у 2022 р.

За даними розрахунку зведеного інноваційного індексу ЗВО Південного регіону у 2023 р. отримано такі результати (див. табл. 6 та рис. 5):

Таблиця 6

**Часткові та ведений інтегральний індекс рівня
інноваційності ЗВО Південного регіону за 2023 р.**

№ з/п	Назва ЗВО	X ₁	K ₁	Місце	X ₂	K ₂	Місце	K ₁ *K ₂	K	Місце
1	Національний університет «Одеська морська академія»	1	0,250	3	15	1,000	1	0,250	0,500	1
2	Одеський національний медичний університет	4	1,000	1	2	0,133	5	0,133	0,365	3
3	Чорноморський національний університет імені Петра Могили	1	0,250	3	6	0,400	3	0,100	0,316	4
4	Одеський національний університет імені І.І. Мечникова	2	0,500	2	3	0,200	4	0,100	0,316	4
5	Херсонська державна морська академія	1	0,250	3	12	0,800	2	0,200	0,447	2



Рис. 5. Розподіл ЗВО Південного регіону за зведеним інтегральним індексом інноваційності у 2023 р.

– до груп, що характеризують критичний, низький та високий рівень інноваційності, не увійшов жоден ЗВО Південного регіону України;

– середній рівень інноваційності характеризують 100% ЗВО Південного регіону України, а саме: Національний університет «Одеська морська академія», Херсонська державна морська академія, Одеський національний медичний університет, Чорноморський національний університет ім. Петра Могили та Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова.

Розподіл ЗВО Південного регіону за оціночною шкалою рівня інноваційності за 2020-2023 рр. представлено у табл. 7.

Протягом 2020–2022 рр. лідером у групі з високим рівнем інноваційності був Одеський національний технологічний університет (див табл. 6). Однак, через відсутність нових винаходів у 2023 р. цей заклад не увійшов до жодної з груп. А до групи із середнім рівнем інноваційності належав лише один заклад – Одеський національний медичний університет. Інноваційна діяльність 80% ЗВО Південного регіону у 2020 р. була майже відсутня або мінімальна, тому їх віднесено до групи з критичним рівнем інноваційності. Проте, у 2023 р. частина з них перейшла до групи з низьким рівнем інноваційної активності та потребує більших зусиль для досягнення сучасного рівня інноваційності.

Висновки. Отже, як свідчать результати ранжування оцінки рівня інноваційності закладів вищої освіти Південного регіону України, протягом 2020–2022 рр. лідерство у групі з високим рівнем інноваційності утримував Одеський національний технологічний університет. Однак, через відсутність нових винаходів у 2023 р. цей заклад не увійшов до жодної з груп. А до групи із середнім рівнем інноваційності належав лише один заклад - Одеський національний медичний університет. Інноваційна діяльність у 80% закладів Південного регіону у 2020 р. була майже відсутня або мінімальна, тому їх віднесено до групи з критичним рівнем інноваційності. Проте, у 2023 р. частина з них перейшла до групи з низьким рівнем інноваційної активності, а саме: Національний університет «Одеська морська академія», Херсонська державна морська академія, Одеський національний медичний університет, Чорноморський національний університет ім. Петра Могили та Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова.

Розподіл ЗВО Південного регіону за оціночною шкалою рівня інноваційності

Рівень інноваційності	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Високий 0,751 – 1	Одеська національна академія харчових технологій (10%)	Одеський національний технологічний університет (12,5%)	Одеський національний технологічний університет (20%)	
Середній 0,501 – 0,750	Одеський національний медичний університет (10%)			
Низький 0,251 – 0,500		Херсонська державна морська академія; Національний університет «Одеська морська академія»; Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова; Миколаївський національний аграрний університет (50%)	Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова; Одеський національний медичний університет; Одеська державна академія будівництва та архітектури (60%)	Національний університет «Одеська морська академія»; Херсонська державна морська академія; Одеський національний медичний університет; Чорноморський національний університет ім. Петра Могили; Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова (100%)
Критичний 0 – 0,250	Національний університет «Одеська морська академія»; Одеська державна академія будівництва та архітектури; Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова; Державний університет «Одеська політехніка»; Чорноморський національний університет ім. Петра Могили; Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова; Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова; Херсонський національний технічний університет (80%)	Одеський національний медичний університет; Одеська державна академія будівництва та архітектури; Державний університет «Одеська політехніка» (37,5%)	Херсонська державна морська академія (20%)	

Література

1. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти: монографія / за наук. ред. Л. З. Ребухи. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 143 с.
2. Артьомов І. В. Інновації у вищій освіті: вітчизняний і зарубіжний досвід: навчальний посібник. Ужгород, 2015.
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпеченні їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 90-96. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96).
4. Hutsaliuk O., Mankuta Ya., Yakusheva O. Adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Vol. 28. № 1-2. P. 23-33. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31>.
5. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>.
6. Жукова В. О. Інноваційна модель розвитку вищого навчального закладу як чинник забезпечення високої якості підготовки фахівців. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 344–349.
7. Крамський С. О., Гуцалюк О. М., Аблязова Н. Р., Мальцев М. М. Використання проектного менеджменту як інноваційно-енвіронментального підходу в системі підготовки фахівців з економіки та управління науково-технічною сферою. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96).
8. Кремьень В. Г. Інноваційність як вимога часу. URL: <https://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu>.
9. Леонтьєва І. В. Інноваційність – conditio sine qua non розвитку вищої педагогічної освіти? *Науковий вісник Ужгородського університету. серія: «Педагогіка. соціальна робота»*. 2021. Вип. 2 (49). С. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.92-96>.
10. Lozova T. P. Educational innovations in higher education: essence and classification. *Економічні інновації*. 2024. №93. С. 105-115. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).105-115](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).105-115).
11. Лозова Т. П. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України в контексті інноваційності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 2 (32) С. 34-47. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-003](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-003).
12. Терещук В. І., Ільченко А., Семенишина І. В. Інноваційні технології навчання у закладах вищої освіти. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7639008>.
13. Телстов О. С., Лазоренко В. Є. Забезпечення інноваційного розвитку в закладах вищої освіти. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 3. С. 66-73. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.3-9>.

14. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Економічна самодостатність регіонів України: Теоретичні основи, механізми забезпечення, оцінка: монографія. Одеса: Інтерпринт, 2015. 260 с.

15. Усова В. Інноваційні методи викладання дисциплін у вищих технічних навчальних закладах. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Вип. 21. С. 205-208.

16. Кількість патентів отриманих ЗВО України в 2020 році. *Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта»*. URL: <https://euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=6804&/to>.

17. Кількість патентів отриманих ЗВО України в 2021 році. *Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта»*. URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=7268>.

18. Кількість патентів отриманих ЗВО України в 2022 році. *Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта»*. URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7740>.

19. Кількість патентів отриманих ЗВО України в 2023 році. *Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта»*. URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8099>.

References

1. Rebukha, L. Z. (Ed.). (2022). Innovatsiyni tekhnolohiyi navchannya v umovakh modernizatsiyi suchasnoyi osvity [Innovative learning technologies in the conditions of modernization of modern education]. Ternopil, ZUNU. 143 p. [in Ukrainian].

2. Artomov, I. V. (2015). Innovatsiyi u vyshchey osviti: vitchyznyanyy i zarubizhnyy dosvid [Innovations in higher education: domestic and foreign experience]. Uzhhorod [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsyurba, O. Yu., Pitel, N. S. (2023). Upravlinnia rozvytkom innovatsiyno-proyektnoyi diyalnosti osvitnikh zakladiv v umovakh vzayemodiyi, konkurentospromozhnosti ta zabezpechenni yikh finansovo-ekonomichnoyi bezpeky [Management of the Development of Innovative Project Activities of Educational Institutions in Terms of Cooperation, Competitiveness and Ensuring their Financial and Economic Security]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (45), pp. 90-96. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96) [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O., Mankuta, Ya., Yakusheva, O. (2024). Adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions based on economic interaction and competitiveness. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Series "Economic Sciences"*, 28 (1-2), pp. 23-33. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31>.

5. Hutsaliuk, O. M., Kolodynskyi, S. B., Us, H. O. (2024). Upravlinnia znaniamy, konkurentospromozhnistiu ta ekonomichnym rozvytkom v innovatsiino-proyektnei diyalnosti osvitnikh zakladiv [Management of knowledge, competitiveness and economic development in innovative project activities of educational institutions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 4, pp. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4> [in Ukrainian].

6. Zhukova, V. O. (2010). Innovatsiina model rozvytku vyshchoho navchalnoho zakladu yak chynnyk zabezpechennia vysokoi yakosti pidhotovky fakhivtsiv [Innovative

model of development of a higher educational institution as a factor in ensuring high quality of specialist training]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, Issue 17, pp. 344–349 [in Ukrainian].

7. Kramskyi, S. O., Hutsaliuk, O. M., Abliazova, N. R., Maltsev, M. M. (2023). Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu yak innovatsiino-environmentalnoho pidkrodu v systemi pidhotovky fakhivtsiv z ekonomiky ta upravlinnia naukovotekhnichnoiu sferoiu [The Use of Project Management as an Innovative and Environmental Approach in the System of Training Specialists in Economics and Management of the Scientific and Technical Sphere]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (73). pp. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-88-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-88-96) [in Ukrainian].

8. Kremen, V. H. Innovatsiynist yak vymoha chasu [Innovation as a requirement of the time]. Retrieved from <https://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsiynist-yak-vimoga-chasu> [in Ukrainian].

9. Leontieva I. V. (2021). Innovatsiynist – conditio sine qua non rozvytku vyshchoi pedahohichnoi osvity? [Innovation – a conditio sine qua non for the development of higher pedagogical education?]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. seriia: «Pedahohika. sotsialna robota» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. series: "Pedagogy. social work"*, Issue 2 (49), pp. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.92-96> [in Ukrainian].

10. Lozova, T. P. (2024). Educational innovations in higher education: essence and classification. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovations*, 93, pp. 105-115. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).105-115](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).105-115).

11. Lozova, T. P. (2024). Transformatsiyni zminy v systemi vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti innovatsiynosti [Transformational changes in the higher education system of Ukraine in the context of innovation]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of the East European University of Economics and Management*, 2 (32), pp. 34-47. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-003](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-003) [in Ukrainian].

12. Tereshchuk, V. I., Ilchenko, A. M., Semenyshina, I. V. (2023). Innovatsiyni tekhnolohii navchannia u zakladakh vyshchoi osvity [Innovative learning technologies in institutions of higher education]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 16. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7639008> [in Ukrainian].

13. Tieliyev, O. S., Lazorenko, V. Ye. (2019). Zabezpechennia innovatsiynoho rozvytku v zakladakh vyshchoi osvity [Ensuring innovative development in institutions of higher education]. *Visnyk SumDU. Seriiia «Ekonomika». – Visnyk of Sumy State University. Economy series*, 3, pp. 66-73. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.3-9> [in Ukrainian].

14. Umanets, T. V., Shatalova, L. S. (2015). Ekonomichna samodostatnist rehioniv Ukrainy: Teoretychni osnovy, mekhanizmy zabezpechennia, otsinka [Economic self-sufficiency of the regions of Ukraine: Theoretical foundations, mechanisms of provision, assessment]. Odesa, Interprint [in Ukrainian].

15. Usova, V. (2018). Innovatsiyni metody vykladannia dystsyplin u vyshchykh tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Innovative methods of teaching disciplines in higher technical educational institutions]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti – Origins of pedagogical skills*, 21, pp. 205-208 [in Ukrainian].

16. Kil'kist patentiv otrymanykh ZVO Ukrainy v 2020 rotsi [Number of patents obtained by Ukrainian higher education institutions in 2020]. *Center for International*

Projects "Euroosvita". Retrieved from <https://euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=6804&/ro> [in Ukrainian].

17. Kilkist patentiv otrymanykh ZVO Ukrainy v 2021 rotsi [Number of patents obtained by Ukrainian higher education institutions in 2021]. *Center for International Projects "Euroosvita"*. Retrieved from <https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=7268> [in Ukrainian].

18. Kilkist patentiv otrymanykh ZVO Ukrainy v 2022 rotsi [Number of patents obtained by Ukrainian higher education institutions in 2022]. *Center for International Projects "Euroosvita"*. Retrieved from <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7740> [in Ukrainian].

19. Kilkist patentiv otrymanykh ZVO Ukrainy v 2023 rotsi [Number of patents obtained by Ukrainian higher education institutions in 2023]. *Center for International Projects "Euroosvita"*. Retrieved from <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8099> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції: 28.10.2024 р.
Рецензовано: 18.11.2024 р.*

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.227-241>

UDC 336.22:368.025.6

A. V. Panchyshyn, PhD (Law Sciences),

ORCID 0009-0004-8883-783X

e-mail: pav.academbud@gmail.com,

Private Higher Education Institution

*«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy,*

Ya. M. Vlasova, Lawyer

ORCID 0009-0001-3950-6047,

e-mail: vlasovajana80@gmail.com,

National Bar Association, Kyiv,

O. O. Soroka, PhD (Law Sciences)

ORCID 0000-0002-9958-6907

e-mail: zimilova@ukr.net,

International European University, Kyiv

PECULIARITIES OF TAX REGULATION OF THE NATIONAL INSURANCE SECTOR

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



© Publisher Institute of Industrial Economy of NAS of Ukraine, 2024

© Publisher Academy of Economic Sciences of Ukraine, 2024

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, which determines the relevance of the study.

Object and subject of research. The object of research is the system of tax regulation in the insurance sector of the state. This includes the mechanisms, principles, and legislative framework governing taxation in the insurance industry.

The subject of research is the economic and legal aspects of tax regulation in the insurance sector. This involves analyzing tax policies, their impact on insurance companies, compliance with legal norms, fiscal efficiency, and economic consequences of taxation in the industry.

Target of research. The main goal of the research is to analyze the economic and legal aspects of tax regulation in the insurance sector and develop recommendations for improving the efficiency, fairness, and sustainability of the tax system in this industry

This includes:

1. Evaluating the impact of taxation on the financial stability and development of insurance companies.
2. Identifying legal challenges and gaps in tax regulation.
3. Proposing ways to optimize tax policies for balanced economic growth and compliance.

Literature analysis. The fundamental principles of taxation and tax regulation are studied in the works of V. Valigura, Z. Varnaliya, O. Desyatniuk, Yu. Ivanov, A. Krysovaty, A. Lutsyk, I. Mayburov, T. Marshalko, V. Melnyk, O. Sydorovych, F. Tkachyk, V. Fedosov, 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: S. Boyko, O. Gamankova, V. Goryn, O. Kneysler, O. Kozmenko, S. Onyshko, N. Spasiv, L. Shirinyan, T. Yavorska, etc.

However, today the problems of improving tax regulation of the insurance sector remain unresolved and particularly acute, and the insti-

tutional foundations of tax regulation of the insurance sector require in-depth research.

Research methods. 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.

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.

Research results. 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 develop-

ment, supporting, or mitigating the negative consequences of market functioning can also be achieved through other instruments of state regulation.

R. Ostroverha 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 I. Krysovaty 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 T. Yavorska, 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. 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 (re-insurance), 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 O. Voronkova, 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.

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.

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.

Prospects for further research development. 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.

Conclusions. 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.

Literature

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: навч. посібник / під ред. Ю. Б. Іванова, І. А. Майбурова. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с.
6. Davis L., North D. Institutional Change and American Economic Growth: A First Step towards a Theory of Institutional Innovation. *Journal of Economic History*. 1970. Vol. 30. Iss. 1. P. 131-149. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022050700078633>.
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. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 2. С. 22-33.
9. Щодо оподаткування операцій перестрахування: Лист Міністерства фінансів України від 12.04.2016 р. № 31-11130-09-10/10496 URL: <http://profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/treasury/7826-10496.html>.
10. Податковий кодекс України від 02. 12. 2010 р. № 2755-VI (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.
12. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Взаємодія фінансового та реального секторів економіки. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 113-117.
13. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47).
14. Bolilyi V. O., Hutsaliuk O. M., Sukhovirskia L. P., Lunhol O. M. Development and implementation of a software product “Automated accounting system “AXIM” for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic innovations*. 2021. Vol. 23. Iss. 3 (80). P. 33-40. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40).
15. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199).

References

1. Borovska, L. V., Sharshon, D. Yu. (2013). Osoblyvosti opodatkovannia strakhovykh kompanii [Peculiarities of taxation of insurance companies.]. *Naukovyi visnyk NLТУ Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 20 (2), pp. 95-99 [in Ukrainian].
2. Ostroverkhа, R. E. (2007). Podatkove rehuliuвannia rynku strakhovykh posluh v Ukraini [Tax regulation of the insurance market in Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Irpin. 25 p. [in Ukrainian].
3. Krysovatiy, I. A. (2013). Analiz traktuvan poniattia «podatkove rehuliuвannia innovatsiinoi diialnosti» u pratsiakh zarubizhnykh ta vitchyznianykh vchenykh [Analysis of interpretations of the concept of "tax regulation of innovative activity" in the works of foreign and domestic scientists]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economics*, 11 (49), pp. 214-220 [in Ukrainian].
4. Yavorska, T. V. (2012). Derzhavne rehuliuвannia strakhovoho poserednytstva v Ukraini [State regulation of insurance mediation in Ukraine]. Lviv, Ivan Franko National University of Lviv. 420 p. [in Ukrainian].
5. Ivanov, Yu. B., Maiburov, I. A. (Eds.). (2010). Podatkova polityka: teoriia, metodolohiia, instrumentarii [Tax policy: theory, methodology, tools]. Kharkiv, Publishing House "INZHEK". 492 p. [in Ukrainian].
6. Davis, L., North, D. (1970). Institutional Change and American Economic Growth: A First Step towards a Theory of Institutional Innovation. *Journal of Economic History*, Vol. 30, Iss. 1, pp. 131-149. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022050700078633>.
7. Kovalenko, Yu. M. (2011). Sutnist instytutsiinoho seredovyshcha finansovoho sektora ekonomiky [The essence of the institutional environment of the financial sector of the economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (23), pp. 92-97 [in Ukrainian].
8. Voronkova, O. M. (2013). Instytutsionalni zasady podatkovoho menedzhmentu [Institutional Principles of Tax Management]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoї sluzhby Ukrainy – Collection of Scientific Papers of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, 2, pp. 22-33 [in Ukrainian].
9. Shchodo opodatkovannia operatsii perestrakhuvannia: Lyst Ministerstva finansiv Ukrainy vid 12.04.2016 r. № 31-11130-09-10/10496 [Regarding taxation of reinsurance transactions: Letter of the Ministry of Finance of Ukraine dated 12.04.2016 No. 31-11130-09-10/10496]. Retrieved from <http://profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/treasury/7826-10496.html> [in Ukrainian].
10. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02. 12. 2010 r. № 2755-VI (iz zminamy i dopovnenniamy) [Tax Code of Ukraine dated 02. 12. 2010 No. 2755-VI (with amendments and supplements)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n10756> [in Ukrainian].
11. Sydorenko, O. S. (2016). Osoblyvosti opodatkovannia strakhovykh kompanii Ukrainy: problemni pytannia [Peculiarities of taxation of insurers of Ukraine: problematic issues]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 3 (7), pp. 214-222 [in Ukrainian].
12. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2023). Vzaiemodiia finansovoho ta realnoho sektoriv ekonomiky [Interaction of financial and real sectors of the economy]. *Problemy ta perspektivy rozvytku finansovoi systemy v suchasnykh umovakh [Problems and prospects of the development of the financial system in modern conditions]:*

Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 113-117). Poltava, PUET [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tsaturyan, R. O. (2023). Osoblyvosti formuvannia systemy reinzhynerynhu biznes-protsesiv pidpriemstv z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohii [Peculiarities of Forming a System of Reengineering Business Processes of Enterprises Using Digital Technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, Vol. 2 (72), pp. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47) [in Ukrainian].

14. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L.P., Lunhol, O. M. (2021). Development and implementation of a software product “Automated accounting system “AXIM” for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic innovations*, Vol. 23, Iss. 3 (80), pp. 33-40. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40).

15. Kolodynskiy, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnoho zrostannia ukraïnskykh pidpriemstv [Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises]. *Visnyk pislidiyplomnoi osvity. Seriya: Sotsialni ta povedinkovi nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Social and behavioral sciences*, 22 (51), pp. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].

Received by the editors: 28.10.2024

Reviewed: 28.11.2024

В. С. Дяченко, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-0055-9256

e-mail: dyachenko.v@ukr.net,

Київський університет інтелектуальної
власності та права Національного уніве-
рситету «Одеська юридична
академія»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність проблеми. Інформаційна сфера життєдіяльності людей, знаходячись під впливом динамічного розвитку інформаційних технологій, набуває нових, зокрема, віртуальних, середовищ різноманітних просторів, які здійснюють інтенсивний вплив на суспільну діяльність та набувають все більшої значущості у міжнародних і міждержавних відносинах, в екзогенній та ендогенній діяльності підприємств, установ та організацій, у спілкуванні громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми формування кібербезпеки з урахуванням ризиків, загроз та небезпек присвятили відомі вітчизняні науковці, зокрема особливості проявів ризиків при формуванні кібернетичної безпеки в умовах пандемії ідентифікували М. Василенко, В. Новіков, В. Рачук та В. Слатвінська [1, с. 30-39]. Генезу ризиків та їх інформаційної складової деталізували М. Василенко та О. Козін [2, с. 43-51]. Кіберризики та особливості формування кібербезпеки при роботі з великими обсягами даних дослідили у своїй роботі F. Cremer, B. Sheehan та M. Fortmann [3].

Метою дослідження є ідентифікація особливостей формування кібербезпеки з урахуванням ризиків в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інформаційних технологій, інтенсифікуючи процеси отримання, обробки та зберігання інформації, обумовив потребу забезпечення захисту інформації, приватної, комерційної, державної.

Інформація, як потужна сила в суспільному середовищі, має потенціал для дестабілізації суспільства, а відтак, може бути джерелом політичних і соціальних загроз.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

На сьогодні стан інформаційної безпеки характеризується зростанням використання окремими державами та міжнародними організаціями інформаційних технологій у воєнній сфері та міжнародними організаціями інформаційних технологій у воєнно-політичних цілях, зокрема для здійснення дій, що суперечать міжнародному праву, спрямованих на підрив суверенітету політичної та соціальної стабільності, територіальної цілісності та створюють загрозу миру, глобальній та регіональній безпеці.

Держави почали нарощувати потенціал у кіберпросторі, оскільки це – базовий чинник стабільного економічного державного розвитку.

Формування економічної та інформаційної безпеки є базовими функціями держави, та, як зазначено у Конституції України (стаття 17) [4] – справою всього Українського народу, адже, загрози національній безпеці в інформаційній сфері, особливо в аспекті протидії руйнівному інформаційному впливу в умовах новітніх технологій гібридної війни, викликів глобалізації та вільного обігу інформації актуалізують потребу інноваційних підходів до формування системи захисту та розвитку інформаційного простору.

Інформаційна безпека, як невід’ємна складова кожної зі сфер національної безпеки, є запорукою сталого розвитку та економічного зростання. Стратегією інформаційної безпеки [5], затвердженій 21.12.2021 р. передбачено формування передумов щодо забезпечення інформаційної безпеки держави, її інформаційного простору з метою захисту державного суверенітету.

Оперативний доступ до відкритої оперативної достовірної є неймовірно актуальним, особливо в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Адже саме наявність такої інформації формує суспільну думку, віру й впевненість громадян у перемогу, суспільну довіру до органів державної влади.

Інформація – стратегічний ресурс, саме тому питанню захисту інформації в умовах правового режиму воєнного стану приділяється так багато уваги, зокрема:

– Указом Президента України від 24.02.2022 р. передбачено ряд обмежень щодо доступу до публічної інформації [6];

– Законом України від 24.03.2024 р. [7] зокрема передбачено кримінальну відповідальність за поширення інформації щодо переміщення чи розміщення Збройних Сил України.

Формування інформаційної безпеки в умовах воєнного стану є комплексною політико-правовою та практичною діяльністю

суб'єктів владних повноважень, спрямованою на захист держави, суспільства і людини.

Відстоювання територіальної цілісності та захист інтересів національної безпеки є базовими функціями держави. Наразі перед органами публічної влади в Україні постали завдання формування безпечних умов функціонування підприємств, установ та організацій в сучасних умовах воєнного стану, та забезпечення населенню безпечних умов життєдіяльності.

У сучасних умовах інформаційного суспільства доступ до публічної інформації є нагальною потребою кожного.

Конституцією України (стаття 40), Конвенцією Ради Європи (ратифіковано із заявами Законом України від 20.05.2020 р. № 631-IX) про доступ до офіційних документів [8] та Законом України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI гарантовано право громадян на звернення до суб'єктів владних повноважень й отримання відповіді та передбачено, що в умовах воєнного стану, з метою захисту інтересів національної безпеки, доступ до публічної інформації може бути обмежений.

На період дії правового режиму воєнного стану можуть обмежуватися конституційні права та свободи, передбачені рядом статей Конституції України.

За таких умов певні органи публічної влади, призупинивши надання відповідей на запити та звернення громадян щодо деяких аспектів суспільного життя, що обумовлено, зокрема й тим, що вони, відповідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII, у першу чергу здійснюють заходи, спрямовані на формування національної безпеки, водночас оперативно оновлюють поточну суспільно важливу інформацію на сайтах, у ЗМІ та соціальних мережах, зокрема про стан довкілля та надзвичайні події, які сталися чи можуть статись та загрожують безпеці життєдіяльності громадян.

В умовах воєнного стану реалізація громадянами прав на доступ до публічної інформації може ускладнитись у зв'язку урахуванням ризиків:

- запровадження комендантської години;
- здійснення контролю за змістом та легітимністю надання інформації;
- охорони об'єктів державного значення та впровадженням особливого режиму;
- призупинення оновлення баз даних та державних реєстрів тощо.

У той же час здійснюється системний парламентський контроль щодо дотримання прав громадян на доступ до публічної інформації, зокрема в Рекомендаціях Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини з питань додержання конституційного права людини і громадянина на доступ до інформації [10], деталізовано загальні особливості таких обмежень.

Потреба ж громадян в оперативній та достовірній інформації в умовах воєнного стану стає надзвичайно необхідною, особливо про гуманітарну допомогу, надання безоплатних послуг, консультацій чи потребу у волонтерах.

З урахуванням умов воєнного часу, за яких суб'єкти владних повноважень, приділяючи максимум уваги та часу організації та впровадженню заходів щодо формування національної безпеки, збереження життя та майна населення, підтримання безперебійного функціонування життєво необхідної інфраструктури, пропонують з запитуваною інформацією ознайомитись у відкритих джерелах, якщо вона оприлюднена, чи надіслати відповіді на запити та звернення громадян щодо деяких аспектів суспільного життя не в друкованому, а в електронному вигляді, використовуючи можливості сучасних інформаційних технологій, що значно економить час та ресурси.

Сучасні інформаційні технології (*англ.* the information technologies), як сукупність засобів, методів та прийомів створення, накопичення, зберігання, оприлюднення, подання та передавання повідомлень, сприяючи розширенню сфери знань, інтенсифікації комунікаційних процесів, забезпеченню ефективності організації суспільної діяльності окреслюють потребу нейтралізації загроз, серед яких: доступ сторонніх осіб до конфіденційної/секретної інформації, порушення/припинення роботи комп'ютерної інформаційної системи, спотворення/знищення даних тощо. А відтак, кібербезпека є необхідною передумовою розвитку інформаційного суспільства [11].

Забезпечення кібербезпеки – системи засобів, стратегій, принципів, гарантій, технологій та підходів до управління ризиками, відповідно до Стратегії кібербезпеки України, затвердженої Указом Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021 [12] є одним із пріоритетів у системі національної безпеки, адже передбачає протидію кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі.

Посеред основних загроз для користувачів у процесі використання комп'ютерних мереж виділять ряд ризиків, які за ступенем припустимості розподіляють на:

– знехтуваний характеризується незначними та допустимими відхиленнями;

– прийнятний в межах характеристик наявної техніки;

– гранично допустимий не повинен перевищуватись ні при яких обставинах;

– надмірний здебільшого, призводить до негативних наслідків.

Серед базових загроз у процесі використання ІТ виокремлюють:

– комунікаційні ризики, серед яких булінг;

– контентні ризики (матеріали шкідливого характеру);

– споживчі ризики, що пов'язані з порушенням прав споживачів;

– технічні ризики (шкідливі програми тощо).

Актуальним наразі є питання виявлення, ідентифікації, оцінки ризиків та загроз в ІТ-проектах. Усуненню чи нейтралізації їх сприяє науково обґрунтоване поєднання методів прогнозування з інструментами управління ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах правового режиму воєнного стану в Україні фахівці фіксують збільшення кіберінцидентів та кібератак на державні інформаційні системи, об'єкти критичної інфраструктури.

Процес формування засад інформаційної та кібернетичної безпеки з урахуванням ризиків сьогодення необхідно здійснювати системно з урахуванням необхідності здійснення системного моніторингу екзогенного й ендогенного інформаційного простору.

Література

1. Василенко М. Д., Новіков В.П., Рачук, В. О., Слатвінська В. М. Кібербезпека в проявах ризиків у період пандемії: стан та генеза. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 3. С. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2020.214774>.

2. Василенко М. Д., Козін О. Б. Право в теорії ризиків: від генеза ризиків від правової до інформаційної складових (інституційний підхід). *Юридичний вісник*. 2019. № 4. С. 43-51.

3. Cremer F., Sheehan B., Fortmann M. et al. Cyber risk and cybersecurity: a systematic review of data availability. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2022. Vol. 47(3). P. 698-736. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-022-00266-6>.

4. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

5. Стратегія інформаційної безпеки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text>.

6. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
7. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо забезпечення протидії несанкціонованому поширенню інформації про направлення, переміщення зброї, озброєння та бойових припасів в Україну, рух, переміщення або розміщення Збройних Сил України чи інших утворених відповідно до законів України військових формувань, вчиненому в умовах воєнного або надзвичайного стану: Закон України від 24.03.2022 р. № 2160-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2227-19#Text>.
8. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text.
9. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
10. Рекомендації Уповноваженого Верховної Ради з прав людини з питань дотримання конституційного права людини й громадянина на доступ до інформації. URL: <https://rm.coe.int/recomendations-final-10-02-21/1680a165f7>.
11. Дяченко В. С., Дяченко Н. П., Кочегаров В. С., Безверхий В. А. Державна політика у сфері інформаційної безпеки. *Розумовські зустрічі*: зб. наук. пр. 2023. Вип. 10. С. 31-41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8281186>.
12. Стратегія кібербезпеки в Україні: Указ Президента України від 24.08.2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>.

References

1. Vasylenko, M. D., Novikov, V. P., Rachuk, V. O., Slatvinska, V. M (2020). Kiberbezpeka v proiavakh ryzykiv u period pandemii: stan ta heneza [Cybersecurity in the manifestations of risks during the pandemic: status and genesis]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnogo tekhnologichnoho universytetu – Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 3, pp. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2020.214774> [in Ukrainian].
2. Vasylenko, M. D., Kozin, O. B. (2019). Pravo v teorii ryzykiv: vid heneza ryzykiv vid pravovoi do informatsiinoi skladovykh (instytutsiinyi pidkhid) [Law in risk theory: from the genesis of risks from legal to informational components (institutional approach)]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 4, pp. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.945> [in Ukrainian].
3. Cremer F., Sheehan B., Fortmann M., et al. (2022). Cyber risk and cybersecurity: a systematic review of data availability. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, vol. 47(3), pp. 698-736. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-022-00266-6>.
4. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA%96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Stratehiia informatsiinoi bezpeky [Information security strategy] .(2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text> [in Ukrainian].
6. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 r. № 64/2022 [On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 64/2022]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho ta Kryminalnoho protsesualnoho kodeksiv Ukrainy shchodo zabezpechennia protydii nesanktsionovanomu poshyrenniu informatsii pro napravlennia, peremishchennia zbroi, ozbroiennia ta boiovykh prypasiv v

Ukrainu, rukh, peremishchennia abo rozmishchennia Zbroinykh Syl Ukrainy chy in-shykh utvorenykh vidpovidno do zakoniv Ukrainy viiskovykh formuvan, vchynenomu v umovakh voiennoho abo nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 24.03.2022 r. № 2160-IX [On Amendments to the Criminal and Criminal Procedural Codes of Ukraine to Ensure Counteraction to the Unauthorized Dissemination of Information on the Sending, Transfer of Weapons, Armaments and Ammunition to Ukraine, the Movement, Relocation or Deployment of the Armed Forces of Ukraine or Other Military Formations Formed in Accordance with the Laws of Ukraine, Committed in Conditions of Martial Law or a State of Emergency: Law of Ukraine No. 2160-IX of March 24, 2022]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2227-19#Text> [in Ukrainian].

8. Konventsiiia Rady Yevropy pro dostup do ofitsiinykh dokumentiv [Council of Europe Convention on Access to Official Documents]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text [in Ukrainian].

9. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 r. № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine dated 12.05.2015 No. 389-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

10. Rekomendatsii Upovnovazhenoho Verkhovnoi Rady z prav liudyny z pytan doderzhannia konstytutsiinoho prava liudyny y hromadianyna na dostup do informatsii [Recommendations of the Verkhovna Rada Commissioner for Human Rights on compliance with the constitutional right of a person and a citizen to access information]. Retrieved from <https://rm.coe.int/recomendations-final-10-02-21/1680a165f7> [in Ukrainian].

11. Diachenko, V. S., Diachenko, N. P., Kocheharov, V. S., Bezverkyi, V. A. (2023). Derzhavna polityka u sferi informatsiinoi bezpeky [State policy in the sphere of information security]. *Rozumovski zustrichi – Rozumovski meetings*, Vol. 10, pp. 31-41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8281186> [in Ukrainian].

12. Stratehiia kiberbezpeky v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.08.2021 r. № 447/2021 [Cybersecurity Strategy in Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated August 24, 2021 No. 447/2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції: 11.11.2024 р.
Рецензовано: 29.11.2024 р.*

І. І. Кривецький, к.е.н.

ORCID 0000-0001-8620-8360,

e-mail: zdgai@ukr.net,

*Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя*

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Постановка проблеми. Підприємство як відкрита, динамічна, багаторівнева система потребує врахування всіх особливостей, що належать до такого роду систем, які розвиваються в процесі управління підприємством. Відповідно, виникає необхідність у застосуванні в процесі управління підприємством таких методів та моделей, які б дозволили планувати, організовувати, мотивувати та контролювати підприємницьку діяльність з точки зору розгляду підприємства як системи та з врахуванням його особливостей. Застосування в таких ситуаціях економікою-математичних методів і моделей є загальновідомим і виявило себе як найбільш прогресивне і ефективне. Сучасні методи управління економічними системами та процесами базуються на широкому використанні економіко-математичних методів та моделей.

На сучасному етапі економічного реформування, запровадження ринкових методів господарювання зростає потреба в оперативності прийняття управлінських рішень, у розрахунку й прогнозуванні варіантів можливих напрямків виробничої діяльності окремих підприємств. А це практично неможливо здійснити без застосування в аналітичному дослідженні економіко-математичних методів та моделей.

Економічна система має чимало компонентів, з якими зв'язане підприємство: постачальники, споживачі, конкуренти, партнери, банки тощо. Ці ж компоненти входять одночасно й в інші надсистеми – соціокультурну, екологічну тощо. Окрім цього, працівники є складовими інших систем: родини, профспілки, міста, нації тощо. А якщо ще врахувати, що кожна з цих систем, а також кожний з їх компонентів мають свої специфічні й, можливо, суперечливі цілі, то стає зрозумілою необхідність свідомого вивчення



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

середовища, що оточує підприємство. Інакше вся сукупність численних впливів, здійснюваних надсистемами на підприємство, буде здаватися хаотичною та непередбачуваною, що позбавить можливості раціонального та цілеспрямованого управління.

Доведемо взаємозалежність ефективного управління від економіко-математичних методів та моделей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-методичними та методологічними основами економіко-математичного моделювання в системі організаційно-економічного забезпечення та ефективного управління діяльністю підприємств, використання оптимізаційних методів і моделей розглядаються у наукових працях відомих учених, зокрема, таких як: С. Аптекар, Н. Беляєва, О. Бондар, О. Васьків, А. Гречан, О. Гуцалюк, Г. Євсєєва, Л. Наумова, М. Повідайчик, Д. Шиндирук та деяких інших.

Метою дослідження є визначення основних пошук керуючих параметрів, що визначають вплив економіко-математичних методів та моделей на систему організаційно-економічного забезпечення та ефективного управління діяльністю підприємств.

Результати. Процес прийняття науково обґрунтованих рішень в економіці тісно пов'язаний з визначенням кількісних співвідношень між економічними показниками. Так, наприклад, щоб з'ясувати, чи доцільно інвестувати придбання нового обладнання (розробку нової технології), потрібно знати, який додатковий дохід можна отримати на кожну одиницю капітальних вкладень у разі реалізації різних варіантів проєктів інвестування. Ефективність прийнятих рішень у підприємницькій діяльності залежить від того, наскільки особа, котра приймає ці рішення, використовує інформацію, що характеризує кількісний зв'язок між економічними процесами та явищами.

Одними з найбільш ефективними та динамічними в часі є економетричний та логістичний підходи в управлінні діяльністю підприємств.

Сутність логістичного підходу пов'язана з якісними показниками, не тільки економічними, але й управлінськими. Суб'єктами логістичного менеджменту є юридичні і фізичні особи, структурні підрозділи державних установ і організацій, тобто основні організаційні одиниці підприємства. Об'єктом є ресурсні потоки – матеріальні, фінансові, інформаційні, сервісні, які забезпечують функціонування як суб'єктів підприємництва (юридичних і фізичних), так і державних установ і організацій на мікро- та макроекономічних рівнях.

За допомогою економетричного підходу можливо створити таку модель функціонування ресурсів, при якій кожен з основних матеріально-технічних ресурсів є певною складовою одного з економічних параметрів.

Таким чином, взаємозв'язок цих двох підходів дає можливість оперувати, а значить і управляти не тільки кількісними, але й якісними параметрами функціонування та розвитку підприємства.

Комплексний системний підхід до управління підприємством (системою) зводиться до управління його основними матеріально-технічними ресурсами (логістичний підхід), який полягає у забезпеченні пропорційно збалансованого розвитку виробництва матеріально-технічних ресурсів і їх оптимально-раціонального використання. Основна задача якого полягає у розробці методів дослідження і конструювання складно організованих об'єктів – систем різних типів і видів матеріальних ресурсів.

Цей підхід направлений на досягнення внутрішнього взаємозв'язку і єдності різних аспектів запланованої діяльності в управлінні потоками матеріально-технічних ресурсів – національно-господарської, галузевої, регіональної і зовнішньоекономічної.

Використання математичних методів в сфері управління – важливий напрямок вдосконалення систем управління. Математичні методи прискорюють проведення економічного аналізу, сприяють більш повного врахування впливу факторів на результати діяльності, підвищенню точності обчислень. Застосування таких методів вимагає: системного підходу до вивчення об'єкту дослідження; розробки математичної моделі якісних характеристик роботи підприємства; вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством.

Основні методи управління підприємством можна класифікувати за принципом моделювання (табл.), що дозволяє визначити основні методи створення моделей функціонування підприємства.

Кількість використаних виробничих факторів і кількість виготовлених виробів залежить від часу роботи підприємства за певними технологіями.

Таким чином, головною є задача оптимізації часу при мінімізації витрат та максимізації ресурсів. Дана задача вимагає економічних категорій та прогнозованості що є можливим за допомогою використання економіко-математичних методів та моделей.

Широке використання математичних методів є важливим напрямком вдосконалювання економічного аналізу, підвищує ефективність аналізу діяльності підприємств та їх підрозділів. Це дося-

гається за рахунок скорочення термінів проведення аналізу, більш повного охоплення впливу факторів на результати комерційної діяльності, заміни наближених чи спрощених розрахунків точними обчисленнями, постановки і розв'язку нових багатовимірних задач аналізу.

Економетричні методи є своєрідним поєднанням трьох областей знань: економіки, математики і статистики. Основою економетрії є економічна модель, під якою розуміють схематичне представлення економічного явища чи процесу за допомогою наукової абстракції, відображення їх характерних.

На основі математичного моделювання в операційних дослідженнях вирішуються також певні специфічні задачі: надійності виробу; заміни обладнання; теорії розкладу (календарне планування); розподілу ресурсів; ціноутворення; теорії сітьового планування.

Відповідно розробленої класифікації можна визначити певні закономірності взаємозв'язку (або певні складові) між економетричними методами, методами математичного програмування та методами дослідження операцій, адже всі вони базуються на управлінні ресурсами за допомогою визначених параметрів (див. таблицю).

Таблиця

Класифікація основних економіко-математичних методів управління підприємством

Економіко-математичні методи:	
Методи елементарної математики	
Класичні методи математичного аналізу	Диференціальне, інтегральне, варіаційне числення
Методи математичної статистики	Методи вивчення одновимірних (багатовимірних) статистичних сукупностей
Економетричні методи	Виробничі функції
	Часові ряди
	Регресія та кореляція
Методи математичного програмування	Лінійне програмування
	Блочне програмування
	Динамічне програмування
	Нелінійне програмування (цілочислене, квадратичне, параметричне тощо)
Методи дослідження операцій	Методи рішення лінійних програм
	Логістика, управління запасами, зношення та заміна
	Теорія ігор, теорія масового обслуговування
	Методи сітьового планування

Закінчення таблиці

Методи економічної кібернетики	Системний аналіз
	Методи імітації
	Методи моделювання
	Методи навчання, ділові ігри
	Методи розпізнавання образів
Методи теорії оптимальних процесів	Максимуму Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами та ресурсами
Евристичні методи	Методи: «мозкової атаки», «експертних оцінок», «колективного блокноту», «контрольних питань», «асоціацій та аналогій», ділові ігри та ситуації, кібернетичні наради
	Морфологічний метод: алгоритм розв'язання задач

Управління ж підприємством за допомогою моделювання тісно пов'язане з розглядом підприємства, як відкритої системи та управління її функціонування за допомогою основних ресурсів. Економіко-математичне моделювання можна також розглядати як процес встановлення відповідності для деякої реальної системи S з деякою, що відповідає наведеним вище вимогам, математичною моделлю M і дослідження цієї моделі (M), що дозволяє отримати як характеристики, так і оцінки поведінки реальної системи в певних інтервалах значень її показників і параметрів.

Але відповідно до системного підходу формування комплексної моделі чи методу не вистачає акумулюючого, візуально-інтерпретованого фактору, яким може бути геометрична складова.

Оскільки кожне явище чи процес, що моделюється, має свої характеристики, закони і параметри, то й створювані моделі також різняться між собою, що призводить до виникнення сукупності способів моделювання різних складних систем. Одним з таких способів є системне моделювання, яке дозволяє системно відтворити будь-яке явище чи процес.

Системне моделювання являє собою сукупність конкретних різновидів моделювання, найбільш важливі серед яких є наступні: атрибутивне, спрямоване на систематизацію інформації про властивості об'єкту; структурне, що забезпечує уявлення структури об'єкту або процесу моделювання; організаційне, що передбачає вивчення організації системи; функціональне, орієнтоване на побудову і дослідження функцій явища/процесу, що досліджується; структурно-функціональне, головна мета — дослідження взає-

мозв'язків структури і функцій об'єкту чи процесу, що вивчається; вітальне, спрямоване на представлення та вивчення тих чи інших етапів життєвого циклу системи.

Системне моделювання є досить прагматичним. Його важливим призначенням є не просто отримання знань про систему, а її оптимізація. Це пошук оптимуму характеристик системи у відповідності з деякими критеріями оптимальності. Системне моделювання орієнтоване на пошук в системній моделі оптимальних характеристик з метою перетворення за принципами оптимальності реальних об'єктів практичної діяльності людини. А автоматизація та управління – це галузь науки і техніки, що включає в себе сукупність засобів, способів і методів, спрямованих на створення і застосування алгоритмічного, апаратного і програмного забезпечення систем та засобів контролю і управління об'єктами, автономними системами, технологічними лініями і процесами.

Також для будь-якого об'єкту моделювання властиві кількісні та якісні характеристики. Математичне моделювання віддає перевагу виявленню кількісних особливостей та закономірностей розвитку систем. Даний вид моделювання абстрагується від конкретного змісту системи, але обов'язково враховує його, намагаючись відтворити систему за допомогою математичного апарату. Математичне моделювання являє собою широку сферу інтелектуальної діяльності. Досить складно створити математичний опис системи. Він включає в себе декілька етапів: змістовний опис моделі (числові значенні відомих характеристик і параметрів системи); формулювання прикладної задачі формалізації змістовного опису моделі (викладення ідеї дослідження, основні залежності параметрів, формулювання питання формалізації системи); побудова формалізованої схеми об'єкту та процесу, що передбачає вибір основних характеристик і параметрів, які будуть використані при формалізації; перетворення формалізованої схеми в математичну модель, коли йде процес створення або підбору відповідних математичних функцій.

Математичні моделі забезпечують перехід до оригіналу, фіксують і досліджують його властивості і відношення за допомогою математичних методів. Серед них виділяють відповідні і розрахункові. Розрахункові моделі виражають властивості і відношення оригіналу за допомогою уявлень – формул, рівнянь, графіків, таблиць, операторів, алгоритмів і т.д. у відповідних моделях – змінні величини пов'язані з відповідними змінними величинами оригіналу певними математичними залежностями.

Подібні моделі також можуть бути логічними і матеріальними. Подібні матеріальні моделі розділяються на аналогові (неперервні), цифрові (дискретні) і аналогово-цифрові (комбіновані і гібридні) в залежності від того, які величини пов'язують їх математичний опис – неперервні, дискретні чи одночасно неперервні і дискретні. Подібність оригіналу і його матеріальної моделі дозволяє використати останню в якості обчислювального приладу для вирішення рівнянь, що описують оригінал. Згідно з загальною теорією моделювання, всі обчислювальні прилади є матеріально-подібними моделями відповідних матеріальних чи логічних оригіналів. В залежності від характеру математичного опису ці прилади можуть бути аналоговими, цифровими чи аналогово-цифровими.

Для економіки, де неможливе будь-яке експериментування, особливого значення набуває математичне моделювання. Застосуванню потужного математичного апарату є найефективнішим й найдосконалішим методом. У свою чергу математичні моделі не можуть застосовуватися безпосередньо щодо дійсності, а лише щодо математичних моделей чи іншого кола явищ.

Висновки. Щоб забезпечити порівнянність ознак спостережень у просторі та часі, необхідно мати: однаковий ступінь агрегування; однакову структуру одиниць сукупності; одні й ті самі методи розрахунку показників у часі; однакову періодичність обліку окремих змінних; порівнянні ціни та інші однакові економічні умови.

Логістичний підхід дає можливість більш точного узгодження діяльності підприємства в часі та просторі в залежності від основних ресурсів та управління ними.

Таким чином, відповідно до теорії систем та системного аналізу розглянемо топологію галузевих моделей відповідно до визначених функціональних методів.

Для визначання галузевих управлінських моделей розглянемо системну типологію управлінського аспекту. Відповідно до теорії системного економічного аналізу типологія управління включає: аналіз і синтез; діалектику; єдність історичного та логічного підходів; економічний експеримент; індукцію і дедукцію; економічне моделювання; наукову абстракцію; статистичний, математичний, порівняльний, графічний, системний, функціональний та інші прийоми аналізу.

Література

1. Беляева Н. С. Сумісна оптимізація виробничої програми та витрат на виробництво продукції підприємствами швейної промисловості. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2. С. 56-59.
2. Бондар О. А. Інтерпретаційний схематизм управління економічними системами: монографія. Київ: Науковий світ, 2013. 121 с.
3. Васьків О. М. Економіко-математичне моделювання витрат ресурсів на виготовлення продукції підприємство легкої промисловості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. Ч. 2. С. 290-296.
4. Охріменко М. Г. Дзюбан І. Ю. Методи дослідження операцій: навчально-методичне видання. Київ: Політехніка, 2005. 108 с.
5. Фартушний І. Д. Математика для економістів: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 109 с.
6. Buckleya J. J., Yoichi Hayashib. Can neural nets be universal approximators for fuzzy functions? *Fuzzy Sets and Systems*. 1999. Vol. 101. P. 323-330. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(97\)00069-9](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(97)00069-9).
7. Juhg-Hsien Chiany. Choquet Fuzzy Integral-Based Hierarchical Networks for Decision Analysis. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*. 1999. Vol. 1. No. 1. P. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.1109/91.746311>.
8. Kandel A. *Fuzzy Mathematical Techniques with Applications*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1986.
9. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.
10. Гуцалюк О. М. Види технологій управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3 (46). Ч. II. С. 66-72.
11. Гуцалюк О. М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 200-204.
12. Гуцалюк О. М. Обґрунтування вибору технології управління діяльністю підприємства. *Зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія: Економіка. Логістика в контексті євроінтеграційної стратегії України*. 2012. Вип. 242. Т. XIII. С. 92-101.

References

1. Bieliaieva, N. S. (2014). Sumisna optymizatsiia vyrobnychoi prohramy ta vytrat na vyrobnytstvo produktii pidpriemstvamy shveinoi promyslovosti [Combined optimization of the production program and production costs by enterprises of the clothing industry]. *Problemy i perspektvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, 2, pp. 56-59 [in Ukrainian].
2. Bondar, O. A. (2013). Interpretatsiinyi skhematyzm upravlinnia ekonomichnymy systemamy [Interpretative Schematism of Economic Systems Management]. Kyiv, Naukovyi svit. 121 p. [in Ukrainian].
3. Vaskiv, O. M. (2009). Ekonomiko-matematychne modeliuvannya vytrat resursiv na vyhotovlennia produktii pidpriemstvo lehkoi promyslovosti [Economic and mathematical modeling of resource costs for the production of products of a light industry enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, Issue 19, Part 2, pp. 290-296 [in Ukrainian].

4. Okhrimenko, M. H. Dziuban, I. Yu. (2005). *Metody doslidzhennia operatsii: navchalno-metodychne vydannia* [Methods of operations research: educational and methodological edition]. Kyiv, Politehnika. 108 p. [in Ukrainian].
5. Fartushnyi, I. D. (2019). *Matematyka dlia ekonomistiv: konspekt lektsii* [Mathematics for economists.]. Kyiv, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. 109 p. [in Ukrainian].
6. Buckleya, J. J., Yoichi, Hayashib. (1999). Can neural nets be universal approximators for fuzzy functions? *Fuzzy Sets and Systems*, Vol. 101, pp. 323-330. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(97\)00069-9](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(97)00069-9).
7. Juhg-Hsien Chiany. (1999). Choquet Fuzzy Integral-Based Hierarchical Networks for Decision Analysis. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, Vol. 1, No. 1, pp. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.1109/91.746311>.
8. Kandel, A. (1986). *Fuzzy Mathematical Techniques with Applications*. Reading, MA, Addison-Wesley.
9. Hutsaliuk, O. M. (2011). Osoblyvosti rozvytku tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Peculiarities of the development of enterprise activity management technologies]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*, 20(2), pp. 147-151 [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M. Vydy tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Types of enterprise activity management technologies]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, Issue 3 (46), Part II, pp. 66-72 [in Ukrainian].
11. Hutsaliuk, O. M. (2012). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpriemstva [A methodical approach to assessing the technological maturity of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 200-204 [in Ukrainian].
12. Hutsaliuk, O. M. (2012). Obgruntuvannia vyboru tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Justification of the choice of technology for managing the activities of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Seriya: Ekonomika. Lohistyka v konteksti yevrointehratsiinoi stratehii Ukrainy – Collection of scientific works of Donetsk State University of Management. Series: Economics. Logistics in the context of the European integration strategy of Ukraine*, Issue 242, Vol. XIII, pp. 92-101 [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 30.09.2024 р.
Рецензовано: 06.11.2024 р.

О. Ю. Марченко, д-р

філософії з економіки

ORCID 0000-0002-3137-0480

e-mail: consul_chdtu@ukr.net,

*Черкаський державний технологічний
університет, м. Черкаси*

ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В РАМКАХ ЗЕЛЕНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Постановка проблеми. Сучасний розвиток України вимагає адаптації до глобальних викликів, пов'язаних із екологічною стійкістю та цифровими інноваціями, що не можливо здійснити без достатніх обсягів інвестицій. Незважаючи на наявність значного потенціалу для впровадження зеленої енергетики, розвитку цифрової інфраструктури та інноваційної економіки, Україна постійно стикається з цілим рядом викликів, які стримують цей процес і тим самим відтермінують момент досягнення тих очікуваних переваг, які має отримати економіка і суспільство від інноваційного розвитку та цифрової трансформації. До того ж, регіони України мають різний рівень розвитку, що створює диспропорції у доступі до фінансування, технологій та інвестиційних ресурсів, а отже, і формує різні можливості для соціально-економічного розвитку регіональної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження інвестиційних можливостей та викликів для регіонів України в умовах зеленої та цифрової трансформації варто звернути увагу на низку наукових досліджень, які детально аналізують різні аспекти цієї проблематики.

Так, В. Борщевський, В. Чемерис, Н. Хомяк та В. Люблін [1] аналізують сучасний стан фінансово-інвестиційного потенціалу регіонів України та за отриманими результатами окреслюють пріоритетні напрями його нарощування, враховуючи безпекові загрози та глобальні виклики, що сьогодні постали перед країною. О. Атамас [2] проводить критичний аналіз методів визначення інвестиційної привабливості та пропонує шляхи її підвищення на практиці.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

В. Кравців та І. Сторонянська [3] досліджують розвиток експортної логістики регіонів у контексті трансформації глобальних ланцюгів вартості, підкреслюючи важливість інтеграції України в світову економіку. Таким чином, науковці акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до розвитку регіонів України, що включає фінансово-інвестиційну підтримку, підвищення інноваційного потенціалу та стратегічне планування в умовах зеленої та цифрової трансформації.

Метою даної статті є аналіз інвестиційних можливостей та викликів, що постають перед регіонами України в умовах зеленої та цифрової трансформації.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах Україна стикається з необхідністю одночасного впровадження зеленої та цифрової трансформацій, що дозволить забезпечити стійкий економічний розвиток та інтеграцію у глобальні ринки. Такі процеси допоможуть відкрити нові інвестиційні можливості, але також супроводжуються низкою викликів, для вирішення яких потрібний комплексний підхід та співпраця між державою, бізнесом та міжнародними партнерами.

Основними бар'єрами є недостатня інституційна підтримка, регуляторна нестабільність, високі початкові витрати на реалізацію екологічних та цифрових проєктів, а також обмежений доступ до міжнародного фінансування. Крім того, важливу роль відіграє недостатня інтеграція регіональних стратегій розвитку з національними та міжнародними ініціативами.

Міністерство цифрової трансформації України [4] проводить регулярні дослідження цифрової грамотності населення. Згідно з їхніми даними, майже 60% українців володіють базовими та просунутими цифровими навичками, що є важливим фактором для успішної цифрової трансформації країни. Разом з тим, цього рівня знань достатньо лише на рівні користувача, а для рівня професіонала потрібні значно більші обсяги знань та вмінь. Саме тому одним із ключових проблемних питань є також підготовка кадрів для роботи у сфері зеленої та цифрової економіки [5-6]. Відтік фахівців та низька конкурентоспроможність регіональних підприємств ускладнюють реалізацію інноваційних проєктів та залучення інвесторів. Враховуючи ці виклики, необхідно визначити ефективні механізми підтримки регіонального розвитку, стимулювання інвестицій та впровадження найкращих світових практик у сфері сталої економіки та цифрових технологій.

Крім того, важливим аспектом є розвиток цифрової інфраструктури, зокрема широкосмугового інтернету, хмарних обчислень та великих даних, які можуть суттєво підвищити ефективність регіонального управління та активізувати процеси залучення інвесторів [7-8]. Особливо це стосується розбудови концепції «розумних міст», які поєднують технології IoT, штучного інтелекту та автоматизації для підвищення якості життя населення та ефективного використання ресурсів.

Також слід враховувати необхідність створення стимулів для інвесторів, таких як податкові пільги, гарантії безпеки капіталовкладень та сприятливий регуляторний клімат. Важливим завданням у цьому контексті має стати подолання бюрократичних перешкод, покращення доступу до міжнародних ринків та налагодження ефективного державно-приватного партнерства. Окрім цього, необхідно розробити стратегії залучення міжнародних фінансових організацій та фондів для підтримки регіональних ініціатив.

У довгостроковій перспективі важливу роль відіграватиме інтеграція України у європейські та глобальні економічні процеси. Використання передових технологій, залучення іноземного капіталу та розвиток людського потенціалу сприятимуть сталому зростанню регіонів. Успішне подолання існуючих викликів дозволить Україні не лише ефективно впроваджувати принципи зеленої та цифрової економіки, а й стати конкурентоспроможною країною на світовій арені.

Нагромадження всіх перелічених проблемних аспектів обумовлює необхідність прийняття ефективних управлінських рішень, які б дозволили здійснити необхідні коригування. Так, необхідно розробити чіткі стратегії розвитку, які допоможуть ефективно реалізувати ініціативи у сфері зеленої та цифрової трансформації, враховуючи специфіку кожного регіону. Для цього необхідно визначити пріоритетні галузі, які можуть стати основою для економічного зростання в регіоні і саме на їх розвиток спрямувати максимально зусилля та ресурси, які є в наявності в органах регіональної влади. Важливим етапом є впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації таких стратегій. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати напрями конкретних дій, що забезпечить досягнення поставлених цілей.

Інвестиційні можливості регіонів України в рамках зеленої та цифрової трансформації мають здійснюватися за такими напрямками:

1. Розвиток відновлюваної енергетики та енергоефективності. Україна має значний потенціал у сфері відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика. Інвестиції в ці галузі сприятимуть зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів та покращенню екологічної ситуації на регіональному рівні.

2. Цифровізація промисловості та аграрного сектору. Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як автоматизація, робототехніка та штучний інтелект, дозволить підвищити продуктивність та конкурентоспроможність українських підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

3. Розвиток цифрової інфраструктури та «розумних міст» [9]. Інвестиції у широкосмуговий інтернет, хмарні обчислення та інші цифрові сервіси створюють основу для впровадження концепції «розумних міст», покращуючи якість життя громадян та ефективність управління міськими ресурсами.

4. Створення фондів підтримки інновацій може стати важливим інструментом для фінансування стартапів і проєктів у сфері зеленої та цифрової економіки. Такі фонди можуть надавати фінансування на пільгових умовах, що зменшить ризики для виживання молодих підприємств на ринку та підвищить шанси на забезпечення достатнього рівня їх конкурентоспроможності.

5. Партнерство з науковими установами. Співпраця між бізнесом, освітніми та науковими установами може сприяти розвитку нових технологій і рішень. Це дозволить використовувати наукові розробки для практичного впровадження у виробництві та послугах.

6. Сталий розвиток. Реалізація принципів сталого розвитку є важливою умовою для забезпечення екологічної стійкості. Кожен регіон повинен розробити програми, які сприятимуть зменшенню негативного впливу представників його ділового середовища на навколишнє середовище.

7. Підтримка екологічних проєктів, таких як очищення води, управління відходами та збереження біорізноманіття, може стати важливим елементом для залучення інвестицій в регіон або окрему його громаду. Інвестори все більше орієнтуються на проєкти, які демонструють екологічну відповідальність.

Також для збільшення інвестиційних можливостей регіонів України в рамках зеленої та цифрової трансформації важливо враховувати такі соціальні аспекти як:

1. Залучення громади. Включення місцевих громад у процеси прийняття рішень щодо розвитку регіонів є важливим фактором успіху. Це забезпечить підтримку населення та підвищить ефективність реалізації проєктів як соціального та екологічного, так і економічного характеру.

2. Соціальні інновації. Розробка проєктів, що сприяють соціальному розвитку, може стати важливим аспектом підвищення інвестиційної привабливості регіонів. Проєкти, орієнтовані на покращення якості життя населення, можуть залучати як державні, так і приватні інвестиції.

Також в Україні важливо враховувати світовий досвід шляхів підтримки малого та середнього бізнесу. Міжнародна фінансова допомога може стати вагомим кроком на шляху до зростання економіки України. Частину міжнародної фінансової допомоги необхідно спрямувати на підтримку малого та середнього бізнесу в країні, що забезпечить ефективне повоєнне відновлення та зростання української економіки у довгостроковій перспективі.

Під час війни в Україні для підтримки бізнесу уряд запустив кілька програм, таких як податкові пільги та скасування податкових перевірок для бізнесу. Додатково до цих заходів також важливо додати звернення до світового досвіду під час війти, епідемій та інших форс-мажорні обставин, а саме:

- розширення інвестиційного доступу для малого та середнього бізнесу. Взаємодія між урядом держави та міжнародними кредитними установами та організаціями, які можуть допомогти підприємцям розширити сектор малого та середнього приватного бізнесу в країні і тим самим створивши достатню кількість нових робочих місць для зайнятості населення, що дозволить скоротити безробіття та підняти рівень доходів населення;

- конструктивна співпраця державних приватних компаній, експортних кредитних установ з інституційними інвесторами, комерційними банками та міжнародним фінансовим товариством, що є частиною Групи Світового Банку;

- розробка психометричних інструментів для оцінки здібностей заявника або позичальника до ведення підприємницької діяльності фінансовими компаніями, що має стати важливим елементом їх страхування від небажаних контрактів та проєктів.

Не зважаючи на інвестиційні можливості регіонів України в рамках зеленої та цифрової трансформації, перед інвесторами по-

стає багато додаткових викликів. Назвемо ті основні з них, які сьогодні спостерігаються в Україні і суттєво скорочують можливості до розвитку:

1. Регуляторна нестабільність та бюрократія. Часті зміни в законодавстві та складні адміністративні процедури можуть відлякувати потенційних інвесторів. Необхідно спростити регуляторні вимоги та забезпечити прозорість у взаємодії між бізнесом та державою.

2. Недостатня інфраструктура та доступ до фінансування. Багато регіонів України потребують модернізації інфраструктури та покращення доступу до фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів.

3. Підготовка кваліфікованих кадрів. Відтік фахівців та недостатній рівень підготовки нових кадрів у сфері зеленої енергетики та цифрових технологій створюють додаткові перешкоди для розвитку цих галузей.

4. Недостатня адаптованість стратегії розвитку України до глобальних трендів, таких як зміна клімату, цифровізація та інновації. Це вимагатиме гнучкості та готовності до змін.

5. Конкуренція на світовому ринку. Залучення інвестицій вимагає від України підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Ну і звичайно, всі перелічені виклики вийдуть на перший план лише у повоєнний період, так як під час бойових дій жоден інвестор не стане вкладати свої кошти в територію, яка щосекундно може бути обстріляною або, що ще гірше, окупованою [10].

Рекомендації для подолання поставлених викликів мають включати:

покращення інвестиційного клімату – запровадження стабільної та прозорої регуляторної бази, спрощення дозвільних процедур та забезпечення захисту прав інвесторів сприятимуть залученню капіталу в економіку України;

розвиток державно-приватного партнерства – співпраця між державою та бізнесом у реалізації інфраструктурних та інноваційних проєктів дозволить об'єднати ресурси та компетенції для досягнення спільних цілей;

інтеграція з міжнародними ініціативами та програмами – участь у міжнародних проєктах та програмах фінансування, таких як гранти Європейського банку реконструкції та розвитку або програми Світового банку, відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій та обміну досвідом;

розвиток людського капіталу – інвестування в освіту та підготовку фахівців у сферах зеленої енергетики та цифрових технологій забезпечить необхідні кадри для реалізації трансформаційних проєктів.

Висновок. Швидка реалізація зеленої та цифрової трансформації регіонів України – стратегічно важливе завдання, яке потребує комплексного підходу, взаємодії державного, приватного та міжнародного секторів, а також розробки дієвих механізмів стимулювання інвестицій. Регуляторна нестабільність, обмежений доступ до фінансування та недостатня інфраструктура є ключовими бар'єрами для досягнення поставлених цілей. Вони перешкоджають залученню капіталу, зокрема.

Активне впровадження відновлюваної енергетики, цифрових технологій та інноваційних моделей управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки. Про це свідчить досвід країн ЄС. Також важливими кроками є розвиток людського капіталу, адаптація європейських практик та розширення міжнародної співпраці.

Підвищити інвестиційну привабливість регіонів України суттєво дозволить реалізація стратегії державно-приватного партнерства, підтримка малого та середнього бізнесу, запровадження стимулюючої податкової політики та розширення доступу до міжнародних грантових програм. Лише за умови комплексного підходу, ефективного управління та залучення широкого кола зацікавлених сторін можливо забезпечити стале зростання, модернізацію економіки країни та підвищити інвестиційні можливості регіонів України в рамках зеленої та цифрової трансформації. Подальші дослідження мають бути спрямованими саме на обґрунтування напрямів залучення інвестиційних ресурсів окремо в кожну область та розробку механізму підтримки інвестиційної стратегії регіонів України.

Література

1. Борщевський В. В., Чемерис В. А., Хомюк Н. Л., Люблін В. Д. Фінансово-інвестиційний потенціал розвитку регіонів України та перспективи його нарощування в умовах сучасних викликів глобалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 45 (4). С. 212-222. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3812>.
2. Атамас О. П. Інвестиційна привабливість регіонів України: критична оцінка та пошук шляхів підвищення. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 11-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-1>.
3. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Просторовий розвиток економіки України: сучасні тренди трансформації та безпекові виклики: монографія; ДУ «Інститут

регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів. 2024. С. 451. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20240004.pdf?utm_source=chatgpt.com.

4. Міністерство цифрової трансформації України. Інформаційно-аналітичний матеріал. URL: https://thedigital.gov.ua/news/93-ukraintstv-volodiyut-tsifrovimi-navichkami-mintsifra-prezentuvala-rezultati-doslidzhennya-tsifrovoi-gramotnosti-ukraintstv?utm_source=chatgpt.com.

5. Zakharova O., Hulak D. Formation of the Key IT Specialists' Competencies as a Condition for Recovery Processes Activation in the Ukrainian Economy. In: Faure, E., et al. *Information Technology for Education, Science, and Technics: Proceedings of ITEST 2024*. 2024. Vol. 222. P. 466-486. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5_31.

6. Zakharova O., Usyk L.M. On the potential of Ukrainian higher educational establishments to provide for demand in personnel for renewable energy development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF-2023) (22/05/2023 - 26/05/2023). Kryvyi Rih, Ukraine. Vol. 1254 (2023) 012032. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1254/1/012032/pdf>.

7. Марченко О. Ю. Стратегічне спрямування розвитку економіки регіонів України на зелену та цифрову трансформацію. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4429?utm_source=chatgpt.com.

8. Zakharova O., Podluzhna N., Yakusheva O., Yakushev O. Regional Policy of Advanced ICT in the Mind of Forming Economy Knowledge. *ICT in Education, Research and Industrial Applications: Proceedings of the 16th International Conference. ICTERI, 2020*. Kharkiv. Vol. 2740. P. 386-391.

9. Захарова О. В., Козирев Д. М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2022. Вип. 67. С. 5-14.

10. Амоша О., Череватський Д., Амоша О., Квілінський О. Післявоєнна розбудова інфраструктури України. *Журнал європейської економіки*. 2024. Т. 23, № 1. С. 178-194.

11. Гуцалюк О. М., Обнявко Т. С. Напрямки економіко-екологічної трансформації підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 211-219. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).211-219](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).211-219).

12. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98-107. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107).

13. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

14. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Remzina N., Lizut R. Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vol. 3. № 1. P. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.

References

1. Borshchevskiy, V. V., Chemerys, V. A., Khomiuk, N. L., Liublin, V. D. (2022). Finansovo-investytsiyni potentsial rozvytku rehioniv Ukrainy ta perspektyvy yoho naroshchuvannya v umovakh suchasnykh vylykiv hlobalizatsii. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky [Financial and investment potential for the development of the regions of Ukraine and prospects for its increase in the conditions of current globalization challenges]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 45(4). pp. 212-222. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3812> [in Ukrainian].
2. Atamas, O. P. (2023). Investytsiina pryvablyvist rehioniv Ukrainy: krytychna otsinka ta poshuk shliakhiv pidvyshchennia [Investment attractiveness of regions of Ukraine: critical assessment and search of ways to solve problem aspects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 2(47), pp. 11-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-1> [in Ukrainian].
3. Kravtsiv, V. S., Storonianska, I. Z. (2024). Prostorovy rozvytok ekonomiky Ukrainy: suchasni trendy transformatsii ta bezpekovi vylyky [Spatial development of the economy of Ukraine: modern trends of transformation and security challenges]. Lviv, State Institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine. 451 p. Retrieved from https://ird.gov.ua/irdp/p20240004.pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
4. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Informatsiino-analitychnyi material [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Information and analytical material]. Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiyut-tsiifrovimi-navichkami-mintsifra-prezentuvala-rezultati-doslidzhennya-tsiifrovoyi-gromotnosti-ukraintsiv?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
5. Zakharova, O., Hulak, D. (2024). Formation of the Key IT Specialists' Competencies as a Condition for Recovery Processes Activation in the Ukrainian Economy. In: Faure, E., et al. *Information Technology for Education, Science, and Technics: Proceedings of ITEST 2024*. (Vol. 222, pp. 466-486). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5_31.
6. Zakharova, O., Usyk, L. M. (2023). On the potential of Ukrainian higher educational establishments to satisfy the demand in personnel for renewable energy development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters*. (Vol. 1254, 012032). Kryvyi Rih. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012032>.
7. Marchenko, O. Yu. (2024). Stratehichne spriamuvannya rozvytku ekonomiky rehioniv Ukrainy na zeleni ta tsyfrovu transformatsiiu [Strategic direction of economic development of the regions of Ukraine to green and digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-18> [in Ukrainian].
8. Zakharova, O., Podluzhna, N., Yakusheva, O., Yakushev, O. (2020). Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. *ICT in Education, Research and Industrial Applications: Proceedings of the 16th International Conference. ICTERI, 2020*. (Vol. 2740, 2020, pp. 386-391). Kharkiv.
9. Zakharova, O. V., Kozyriev, D. M. (2022). Kontseptsiiia rozumnogo mista yak alternatyvnyi pidkhid do vidnovlennia miskoi infrastruktury Ukrainy v povoiennnyi period [The concept of the smart city as an alternative approach to restore the urban infrastructure of Ukraine during the post-war period]. *Zbirnyk naukovykh prats*

Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 67, pp. 5-14 [in Ukrainian].

10. Amosha, O., Cherevatskyi, D., Amosha, O., Kvilinskyi, O. (2024). Pislivoienna rozbudova infrastruktury Ukrainy [Postwar infrastructure development of Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economics*, Vol. 23, No. 1, pp. 178-194 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M., Obniavko, T. S. (2021). Napriamky ekonomiko-ekolohichnoi transformatsii pidpriemstv oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Directions of Economic and Ecological Transformation of Enterprises of the Defenceindustrial Complex of Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, Issue 6 (39), pp. 211-219. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).211-219](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).211-219) [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2021). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom transportnoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky [Management of the strategic development of the transport infrastructure of the national economy]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 1 (23), pp. 98-107. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107) [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

14. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Remzina, N., Lizut R. (2023). Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*, 3(1), pp. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.

Надійшла до редакції: 24.10.2024 р.

Рецензовано: 14.11.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.268-280>

УДК 338.2:658

О. О. Плаксюк, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-8707-9350

e-mail: plaksyk4@gmail.com,

*Таврійський державний
агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного, м. Запоріжжя,
Словацька асоціація якості, м. Трнава
(Словаччина),*

О. В. Якушев, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-0699-1795

e-mail: aleksandro@i.ua,

*Черкаський державний технологічний
університет,*

А. М. Близький, здобувач

освітньо-наукового рівня

доктора філософії

ORCID 0009-0001-8369-4479

e-mail: artjomkh@gmail.com,

*Херсонський державний технологічний
університет*

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИК СВІТОВОГО ДОСВІДУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Постановка проблеми. Під час повномасштабного військового вторгнення росії Україна проходить складний етап, доводячи своє право на державну ідентичність у контексті численних кризових явищ: суспільно-політичної, демографічної та фінансово-економічної криз. Світовий досвід узагальнює різні підходи до досягнення позитивних соціально-економічних змін. Ця стаття присвячена пошуку методів роботи з підприємствами, які опинилися у кризових ситуаціях, а також вирішенню їхніх економічних та фінансових проблем шляхом аналізу міжнародного досвіду та його адаптації до українських умов, з метою поступової інтеграції України у світовий економічний простір. Система антикризового управління сприятиме подоланню кризового стану в країні та запобіганню його повторній появі.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Актуальна тематика, пов'язана з формуванням різних аспектів антикризового уп-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

равління підприємствами та прогнозуванням кризових явищ, набула значного дослідження у світі. Такі відомі науковці, як Я. Мітрофф, С. Фінк, У. Крістек, Р. Хіт, Е. Демінг та інші [4; 9], займалися вирішенням цих питань. Вітчизняні науковці, такі як С. Іванюта, Л. Лігоненко, О. Скібицький, В. Василенко, І. Бланк та багато інших, також активно досліджували цю тему і мають публікації, що заслуговують на увагу провідних менеджерів та науковців.

Зокрема, Б. Данилишин, І. Богдан та ін. [1-3; 17; 23] вивчали глобальні обмеження і зниження попиту під час пандемії коронавірусу, вплив на корпорації та малі підприємства, синхронний економічний спад у багатьох країнах світу, дисбаланс товарних і фінансових ринків у відповідь на поширення епідемії, а також системні недоліки в моделі економічного лібералізму та мінімізації впливу держави на соціальні процеси після глобальної кризи 2008–2009 років., системні недоліки в моделі економічного лібералізму і мінімізації впливу держави на соціальні процеси [1; 11; 15; 17].

М. Бриль зазначає, що на сучасному етапі в Україні значного поширення набуло вивчення причин виникнення нерівномірного розвитку економіки та факторів, що сприяють стабілізації подальшого економічного зростання. Економіка України стикається зі значними структурними дисбалансами в діяльності виробничо-господарських систем [5; 20; 22].

К. Котляревська наголошувала, що європейський курс відкриває перед Україною унікальну можливість досягнення якісно вищого рівня розвитку суспільства і держави, надаючи кожному громадянину шанс для розкриття власного потенціалу. Щоб скористатися перевагами від входження у простір Об'єднаної Європи, Україні необхідно опанувати сучасні моделі економічного зростання, орієнтовані на забезпечення стабільних і високих показників соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу [12].

Таким чином, українські науковці докладають значних зусиль для досягнення позитивних тенденцій у розвитку як антикризового управління підприємств, так і країни загалом. З метою створення більш сприятливих умов для виведення економіки з кризового стану, існує необхідність у поглибленні наукових знань у сфері антикризового управління. Це дозволить забезпечити реальні важелі регулювання розвитку підприємств України.

Поглиблення наукових знань у цій сфері передбачає не лише теоретичні дослідження, але й практичне впровадження отриманих результатів. Це включає детальний аналіз успішних прикладів, роз-

робку нових моделей управління та прогнозування, а також підвищення кваліфікації фахівців у відповідній сфері. Ефективне антикризове управління підприємствами вимагає тісної взаємодії між науковими установами, бізнесом та державними органами. Лише за умов консолідації зусиль можна створити необхідні передумови для стабілізації та подальшого економічного зростання України.

Мета статті – розкриття можливостей формування антикризового управління підприємствами України, яке виступає важелем успішного регулювання розвитку економіки країни.

Основні результати дослідження. Розвиток антикризового управління бізнес-процесами в Україні характеризується дедалі ширшим впровадженням досвіду країн з розвиненими ринковими економіками, що суттєво сприяє прискоренню процесів прийняття ефективних управлінських рішень. Міжнародний обмін досвідом та зростання рівня використання сучасних управлінських практик у виробничо-господарській діяльності суб'єктів господарювання поступово формують традиційний формат бізнесу в його сучасному розумінні, що, в свою чергу, стимулює створення і розповсюдження нових методів професійного управління підприємствами та забезпечує можливості для впровадження форм антикризового управління в умовах кризових ситуацій.

Моделювання розвитку антикризового управління бізнес-процесів в економіці країни здійснюється за допомогою процедур діагностики фінансового стану підприємств та оцінки їх перспектив розвитку, розробки плану фінансового зростання, тобто оцінки глибини стану економічної та фінансової кризи підприємств та вживання ефективних заходів щодо фінансового оздоровлення. Бізнес є діловою активністю, що використовує можливості ефективного управління для зміни внутрішніх та зовнішніх зв'язків з метою отримання комерційного прибутку. Антикризове управління не є окремою системою управління бізнесом, воно являє собою частину цього управління.

Надзвичайні та кризові ситуації є серйозним викликом для кожної компанії. Перерви в постачаннях енергії, збої в ІТ-процесах, пандемії [17], війни та стихійні лиха є деякими з чинників, які можуть призвести до подій з далекосяжними наслідками як для окремих підприємств, так і для галузі в цілому, або навіть в глобальному масштабі. Надзвичайні ситуації зазвичай виникають без попередження, і всі непередбачувані події несуть загрозу для існування підприємств. Вирішальним є не лише факт виникнення події, але й її вплив на постраждалу компанію. Тому попередження надзвичай-

них ситуацій та ефективно управління кризовими ситуаціями є надзвичайно важливими для забезпечення стійкості і стабільності діяльності підприємств [14; 17].

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) є незалежною неурядовою організацією і найбільшим у світі розробником рекомендаційних міжнародних стандартів. Тут було створено технічний комітет TC 223 «Соціальна безпека» для розробки стандартів захисту суспільства та організацій в умовах таких катастроф, як стихійні лиха, великі терористичні акти або відключення електромереж. Стандарт ISO 22301:2019 [8], розроблений технічним комітетом і опублікований у 2012 році, є першим міжнародним стандартом для систем управління, що допомагають забезпечити безперервність бізнесу. ISO 22301 є розширеним стандартом безперервності бізнесу, і його сертифікація підтверджує відповідність суворим вимогам з попередження, пом'якшення, реагування на і усунення наслідків руйнівних інцидентів.

Міжнародно визнаний стандарт ISO 22301 забезпечує основу для впровадження системи управління безперервністю бізнесу (BCM – business continuity management) на підприємствах. Управління безперервністю бізнесу є комплексним підходом до забезпечення стійкості організації та допомагає компаніям ідентифікувати ключові процеси та цінності, що є критичними для їхньої діяльності, і визначити способи їх захисту від шкідливих впливів або забезпечення максимальної надійності. Завдяки систематичному плануванню, ранньому виявленню ризиків, ідентифікації потенційних загроз та розробці відповідних заходів, компанії можуть підтримувати свої бізнес-операції в складних умовах і швидше відновлюватися після кризових ситуацій. Оцінка впливу на бізнес дозволяє визначити пріоритети відновлення операцій, що сприяє оптимальному відновленню після завершення кризи. Ефективне управління безперервністю бізнесу з акцентом на превентивну обробку ризиків і структуроване управління в надзвичайних ситуаціях зміцнює стійкість підприємств до поточних і майбутніх ризиків.

Щоб відповідати юридичним і нормативним вимогам або вимогам своїх клієнтів і постачальників, багато міжнародних організацій вже впровадили системи управління ризиками згідно зі стандартом ISO 31000 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [7]. Хоча ці системи надають компаніям можливість визначати та оцінювати індивідуальні ризики, стандарт ISO 22301 «Управління безперервністю бізнесу» пропонує більш комплексний підхід до виявлення потенційних загроз і оцінки їх впливу на критичні бізнес-

процеси. ISO 22301 зосереджений на аспектах, які можуть загрожувати існуванню компанії, і має на меті відновлення життєздатності компанії та забезпечення швидкого відновлення після інцидентів, які порушують її діяльність. Тому система управління безперервністю бізнесу чітко відрізняється від традиційних методів управління ризиками завдяки своєму фокусу на комплексному управлінні кризовими ситуаціями і виконанні запобіжних та корпоративних зобов'язань щодо можливих збитків.

Безперервність бізнесу (Business Continuity) – це концепція, що забезпечує неперервність і стабільність бізнес-процесів у разі виникнення надзвичайних ситуацій або кризових ситуацій. Вона включає в себе кілька основних елементів, зокрема:

1. Оцінка ризиків і впливу (Risk Assessment and Impact Analysis): Визначення потенційних загроз і уразливих місць для бізнесу. Оцінка впливу цих загроз на ключові бізнес-процеси, активи і ресурси. Розробка планів для мінімізації ризиків і зменшення негативного впливу на бізнес.

2. Планування безперервності (Business Continuity Planning): Розробка і впровадження планів і процедур для забезпечення функціонування бізнесу в умовах кризи. Включає плани евакуації, відновлення інформаційних систем, забезпечення комунікації та інші заходи для відновлення операцій. Створення планів резервування ресурсів і ресурсів для швидкого відновлення критичних функцій.

3. Тестування та вдосконалення планів (Testing and Plan Improvement): Регулярне проведення тестів і вправ для перевірки ефективності планів безперервності бізнесу. Оцінка результатів тестувань і виявлення можливих удосконалень для покращення планів і процесів [7].

Дослідження Allianz Group під назвою «Барометр ризиків» (Allianz Risk Barometer) – це щорічне дослідження, яке аналізує основні ризики та загрози для бізнесу на глобальному рівні. Це дослідження є важливим джерелом інформації для розуміння змін у середовищі ризиків і допомагає компаніям адаптувати свої стратегії безперервності бізнесу. Основні аспекти і результати, які зазвичай включаються в дослідження «Барометр ризиків» [7-8]:

1. Аналіз основних бізнес-ризиків. В дослідженні розглядаються різні типи ризиків, які найбільше турбують бізнеси на даний момент. Серед них можуть бути: Ризики для репутації (Reputational Risks): Втрата довіри клієнтів або партнерів через кризові ситуації або помилки; Кіберризики (Cyber Risks): Кібератаки, витік даних, або системні збої; Ризики, пов'язані з економікою (Economic Risks):

Коливання валютних курсів, інфляція або рецесія; Природні катастрофи (Natural Disasters): Повені, землетруси, або урагани; Правові та регуляторні ризики (Legal and Regulatory Risks): Зміни в законодавстві або нові регуляторні вимоги.

2. Оцінка впливу ризиків. Звіт аналізує вплив виявлених ризиків на бізнес-процеси, включаючи можливі фінансові збитки, порушення бізнес-операцій і загрози для безпеки даних.

3. Рекомендації для управління ризиками. На основі результатів дослідження Allianz надає рекомендації для управління ризиками, такі як:

- розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій і відновлення після катастроф;
- розробка стратегій кібербезпеки і захисту даних;
- поліпшення внутрішніх комунікацій і управлінських процесів;
- створення резервних ресурсів і страхових покриттів для захисту бізнесу від негативних впливів.

4. Тренди та прогнози. Дослідження відзначає ключові тренди в управлінні ризиками і прогнозує, як ці тренди вплинуть на бізнес в найближчі роки [7-8].

Ось кілька прикладів основних висновків і тенденцій з останніх видань «Барометра ризиків»: Кіберризики стали найбільшим глобальним ризиком, що підтверджується зростанням кількості кіберінцидентів та витрат на кібербезпеку. Екологічні і соціальні ризики (ESG-ризики) стають все важливішими для бізнесів, оскільки компанії зосереджені на сталому розвитку і відповідальності перед суспільством. Ризики, пов'язані з політичною і економічною невизначеністю, стали більш актуальними через геополітичні конфлікти і торговельні війни.

«Барометр ризиків» від Allianz Group є корисним інструментом для розуміння сучасних ризиків і планування стратегії безперервності бізнесу. Дослідження допомагає ідентифікувати головні загрози і розробити ефективні стратегії для їх управління.

Матриця Ансоффа як антикризовий інструмент – це стратегічний підхід, який допомагає компаніям визначити найефективніші стратегії для подолання кризових ситуацій і забезпечення довгострокового зростання. В умовах кризи бізнесу потрібно знайти способи адаптації до змінюваних умов та можливості зміцнення своїх позицій на ринку. Матриця Ансоффа може бути використана для оцінки різних стратегічних варіантів і вибору найкращих рі-

шень у кризовій ситуації. Ось як кожна з чотирьох стратегій Матриці Ансоффа може бути адаптована як антикризовий інструмент:

1. Розширення Ринку (Market Penetration) Зміцнення позицій на ринку: Зосередження на збільшенні частки на ринку через агресивні маркетингові стратегії, акції та покращення обслуговування клієнтів. Залучення нових клієнтів: розробка програм лояльності, знижок або спеціальних пропозицій для залучення нових споживачів. Оптимізація витрат: поліпшення ефективності бізнес-процесів для зменшення витрат і підвищення рентабельності.

До прикладу, запровадження компаніями під час економічної рецесії акційних пропозицій та розробка нових маркетингових кампаній для підтримки продажів і утримання клієнтів. Компанія Zara (провідна торгівельна мережа групи компаній Inditex) застосувала не поширену стратегію в індустрії виробництва одягу. Ритейлери зазвичай займаються розвитком іміджу бренду за допомогою рекламних кампаній, але не мають реального контролю над субпідрядниками у авторитарних країнах з низькою собівартістю виробництва. Zara зруйнувала дану аутсорсингову тенденцію, маючи власні виробничі потужності, і, натомість, інвестувала у відкриття нових торгових точок по всьому світу. Директор дому моди Louis Vuitton Даніель П'єт описав Zara як, «можливо, найбільш інноваційну роздрібну мережу в світі». CNN назвала статтю про Zara «Іспанська історія успіху» [18]

2. Розвиток Ринку (Market Development). Вхід на нові ринки: виведення продуктів на нові географічні або демографічні ринки може допомогти компенсувати втрати на існуючих ринках. Нові канали розподілу: залучення нових каналів збуту, наприклад, через інтернет-магазини або партнерські програми.

До прикладу, впровадження компаніями продажів через онлайн-платформи або розширення своєї присутності на міжнародних ринках для компенсування зниження попиту на основних ринках. Компанія ІКЕА є прикладом постійного розширення на нові географічні ринки та адаптації до їх особливостей. Шведський бренд ІКЕА адаптував свій товарний каталог для 72 різних регіонів, враховуючи культурні особливості кожної країни. Хоча основний зміст залишається незмінним, деталі каталогу коригуються відповідно до місцевих відмінностей. Засновник компанії Інгвар Кампрад у своєму маніфесті «Заповіт торговця меблями», опублікованому в 1976 р., написав: «У кожній групі товарів потрібно мати пропозицію, від якої у покупця захоплює дух» [13].

3. Розвиток Продукту (Product Development). Оновлення продукції: розробка нових або вдосконалених продуктів може допомогти підтримувати інтерес до компанії і відновити продажі. Інновації: впровадження нових функцій або вдосконалення продуктів для задоволення змінених потреб споживачів.

Наприклад, розробка технологічними компаніями нових версій програмного забезпечення або розробка компаніями таких продуктів, які відповідають новим потребам користувачів під час кризи. Однією з основних стратегій зростання компанії Apple було регулярне впровадження нових моделей продуктів. Хоча функціональність нових моделей залишалася досить схожою, вони відрізнялися стилем, що сприяло багаторазовим покупкам від одного споживача. Регулярні оновлення продукції дозволяли Apple залишатися на передовій дизайну та ускладнювали конкурентам завоювання ринкової частки на етапі розвитку продукту. У другому кварталі 2024 фінансового року продажі iPad принесли Apple близько 5,6 мільярда доларів США доходу [16].

4. Диверсифікація (Diversification). Зменшення залежності: диверсифікація дозволяє розподілити ризики і зменшити залежність від одного ринку чи продукту. Вхід у нові бізнес-інструменти: розробка нових бізнес-ліній або інвестиції в нові сектори економіки можуть забезпечити додаткові джерела доходу.

Прикладом може бути запуск нових послуг компанією, що спеціалізується на туризмі, таких як онлайн-консультації або продуктів для роботи з дому, для адаптації до змін на ринку. Втілює принцип диверсифікації у розвитку така відома компанія, як Samsung, розширюючи свою діяльність та включивши до неї страхування, охоронний бізнес та роздрібну торгівлю. Наприкінці 60-х років Samsung увійшла до сфери електроніки. В цей період у Південній Кореї діяла заборона на імпорт іноземної електроніки, що надало компанії можливість протягом 18 років розвивати власні технології без конкуренції. Завдяки державній підтримці, разом із Samsung у цей період розвинулися й інші гіганти корейського ринку, такі як Daewoo, LG та Hyundai.

На сьогоднішній день Samsung займається не лише виробництвом електроніки, але й виготовленням полімерів, нафтопереробкою, будівництвом танкерів, військової техніки та легкових автомобілів. Крім того, компанія активно функціонує у фінансовій сфері, страхуванні, текстильному виробництві, а також володіє мережею готелів, курортів та парків розваг. Щоб досягти лідерства, Samsung застосувала особливу тактику: кожна дочірня компанія або

підрозділ повинні розробити та вивести на ринок принаймні один продукт, який займе провідне місце у своєму сегменті.

Також Samsung стала досягати більш інтенсивного використання «м'яких» можливостей, заснованих на таких нематеріальних активах, як технології, дизайн і брендинг. У своїй діяльності Samsung повинна була враховувати клієнтоорієнтованість, обумовлену ринковими змінами, та застосовувати інновацію цінності [10].

В таблиці згруповано приклади кризових ситуацій та можливі впровадження відповідно до стратегії Ансоффа.

Таблиця

**Приклади кризових ситуацій
і впровадження стратегій Ансоффа**

Кризова ситуація	Стратегія Ансоффа	Опис впровадження
Економічна рецесія	Розширення ринку	Запуск рекламних кампаній для підвищення попиту і залучення нових клієнтів
Зменшення попиту	Розвиток продукту	Випуск нових продуктів або вдосконалення існуючих для відновлення інтересу споживачів
Втрата ринку	Розвиток ринку	Вихід на нові ринки або нові сегменти для відновлення зростання бізнесу
Конкуренція	Диверсифікація	Розширення бізнесу в нові сфери або нові продукти для зменшення конкурентного тиску

Джерело: розроблено авторами відповідно до [6; 10].

У кризовій ситуації важливо не тільки вибрати стратегію, але і постійно тестувати і вдосконалювати її, відстежувати ефективність обраної стратегії і коригування планів залежно від результатів, отримувати зворотній зв'язок від клієнтів і партнерів для вдосконалення продуктів і послуг, аналізувати ризики, постійно переглядаючи і оцінюючи нові ризики для своєчасного реагування на зміни в умовах кризи. Матриця Ансоффа є потужним інструментом для розробки антикризових стратегій, який допомагає компаніям визначити відповідні напрямки для зростання і відновлення в умовах кризи. Використовуючи різні стратегії, компанії можуть адаптуватися до змінюваного середовища і забезпечити стійкий розвиток.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У рамках проведеного дослідження встановлено необхідність більш глибокого аналізу сутності, змісту та специфіки антикризового управління підприємствами. Ця необхідність обумовлена тим, що антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності суб'єктів господарювання та активатором соці-

ально-економічного розвитку країни, що в умовах сучасної України набуває особливого значення. На жаль, залученість українських підприємств до сучасних процедур антикризового управління, навіть у довоєнний період, була недостатньою, що не дає повною мірою використати потенціал цього інструменту.

З метою поліпшення ситуації в роботі обґрунтовано шляхи підвищення залученості суб'єктів господарювання до світового досвіду в сфері антикризового управління підприємствами. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку дорожньої карти створення в Україні умов для навчання спеціалістів з антикризового управління підприємствами. Це дозволить прискорити процеси виведення України з кризового стану у повоєнний період.

Література

1. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
2. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
3. Томпсон А. А., Стріклентд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: підручник для ЗВО / пер. з англ.: за ред. Л. Г. Зайцева, М. І. Соколовой. М.: Банки та біржі, ЮНІТИ, 1998. 576 с.
4. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).
5. Бріль М. С. Дослідження макроекономічних дисбалансів України. *Економіка розвитку*. 2018. Т. 17. С. 20–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ed.17\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ed.17(4).2018.03).
6. Danylyshyn B., Bohdan I. Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. Issue 2. P. 1–15. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01).
7. ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
8. ISO 22301:2019 Societal security – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/50038.html>.
9. Grünig R., Morschett D. Developing International Strategies. Berlin, Heidelberg: Springer Science & Business Media, Business & Economics, 2012. 368 p.
10. Jaeyong Song, Kyungmook Lee. The Samsung Way: Transformational Management Strategies from the World Leader in Innovation and Design. New York; McGraw-Hill Education, 2017.
11. Katsoulakos T., Katsoulacos Y. Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*. 2007. Vol. 7(4). P. 355-369. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700710820443>.

12. Kotlyarevskaya K. Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*. 2019. Vol. 17(1). P. 15–22. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.5\(1\).2019.02](https://doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02).
13. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Publisher Nelson Parker, 2014. 382 p.
14. Плаксюк О., Панкова Л. Капіталізація інтелектуального потенціалу: освітньо-управлінський аспект. *Academy Review*. 2024. Vol. 1 (60). P. 36-49. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-3>.
15. Powell T. C. The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. P. 873-880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>.
16. Statista. Apple's global revenue from iPad sales 2010-2024. URL: <https://mspoweruser.com/ru/ipad-statistics/7>.
17. Yakushev O., Moisieienko L., Yakusheva O., Prodanova L., Plaksiuk O., Chepurda L. Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2024. Vol. 5(58). P. 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377>.
18. Zara, a Spanish success story. CNN. 2001. 15 June. URL: <https://web.archive.org/web/20091001112413/http://edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/zara/>.
19. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Зб. наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С.104-109. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457>.
20. Якушев О. В. Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління: зб. наук. праць Донецького національного університету. Вінниця: ДонНУ*, 2016. №2 (22). С. 113–122.
21. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., Moisieienko, L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*. 2023. Vol. 7(3). P. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>.
22. Якушева О. В. Концептуальні положення підтримки малого та середнього бізнесу в Україні: регіональний аспект. *Зб. наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 40 (3). С. 43-49.
23. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю. Формування аналітичного забезпечення сталого функціонування підприємств сфери послуг. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 20 (49). С. 81-102.
24. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Інноваційно-інтегрований розвиток монопрофільних виробничих структур транспортного ринку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20).
25. 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. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. Вип. 2 (32). С. 301-317. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023).

References

1. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehtratsiinymy protsesamy [Theore-

tical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

2. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].

3. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management. The Art of Strategy Development and Implementation: A Textbook for Higher Education Institutions*. Trans. from English. Moscow, Banks and Stock Exchanges, UNITY. 576 p.

4. Shmatko, N. M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdinsnennia orhanizatsiynykh zmin u strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

5. Bril, M. S. (2018). Doslidzhennia makroekonomichnykh dysbalansiv Ukrainy [Research of macroeconomic disbalances of Ukraine]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, Vol. 17, pp. 20–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ed.17\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ed.17(4).2018.03) [in Ukrainian].

6. Danylyshyn, B., Bohdan, I. (2020). Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*, Vol. 15, Issue 2, pp. 1–15. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01).

7. ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation. IDT. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

8. ISO 22301:2019 Societal security – Business continuity management systems – Requirements. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/50038.html>.

9. Grünig, R. (2012). *Developing International Strategies*. Berlin, Heidelberg, Springer Science & Business Media, Business & Economics. 368 p. [in German].

10. Jaeyong Song, Kyungmook Lee. (2017). *The Samsung Way: Transformational Management Strategies from the World Leader in Innovation and Design*. New York, McGraw-Hill Education.

11. Katsoulakos, T., Katsoulacos, Y. (2007). Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, Vol. 7(4), pp. 355-369. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700710820443>.

12. Kotlyarevskaya, K. (2019). Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*, Vol. 17(1), pp. 15–22. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.5\(1\).2019.02](https://doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02).

13. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Publisher Nelson Parker. 382 p.

14. Plaksiuk, O., Pankova, L. (2024). Kapitalizatsiia intelektualnoho potentsialu: osvitno-upravlinskyi aspekt [Capitalization of intellectual potential: educational and managerial aspect]. *Academy Review*, Vol. 1 (60), pp. 36-49. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-3> [in Ukrainian].

15. Powell, T. C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 873-880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>.

16. Statista. Apple's global revenue from iPad sales 2010-2024. Retrieved from <https://mspoweruser.com/ru/ipad-statistics/7>.
17. Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. – *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, Vol. 5(58), pp. 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377>.
18. Zara, a Spanish success story. (2001). *CNN*, June 15. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20091001112413/http://edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/zara/>.
19. Podluzhna, N. O., Petchenko, M. V., Yakushev, O. V. (2020). Vykyky transformatsii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh [Challenges of transformation of enterprise crisis management in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Ser.: Economic Sciences*, 57, pp. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457> [in Ukrainian].
20. Yakushev, O. V. (2016). Rehionalni aspekty rozvytku biznesu inkubatoriv v Ukraini [Regional aspects of business incubator in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 2 (22), pp. 113-122 [in Ukrainian].
21. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7(3), pp. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>.
22. Yakusheva, O. V. (2016). Kontseptualni polozhennia pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: rehionalnyi aspekt [Conceptual provisions for supporting small and medium-sized businesses in Ukraine: regional aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, Issue 40 (3), pp. 43-49 [in Ukrainian].
23. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsiurba, A. Yu. (2022). Formuvannia analitychnoho zabezpechennia staloho funktsionuvannia pidpriemstv sfery posluh [Formation of analytical support for the sustainable functioning of service enterprises]. *Visnyk pisladiplomnoi osvity. Seriya «Sotsialni ta povedinkovi nauky» – Bulletin of postgraduate education. Series "Social and behavioral sciences"*, 20 (49), pp. 81-102 [in Ukrainian].
24. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Boiko, O. V. (2024). Innovatsiino-intehrovanyi rozvytok monopofilnykh vyrobnychyykh struktur transportnoho rynku natsionalnoi ekonomiky [Innovative and Integrated Development of Single-Industry Production Structures of the Transport Market of the National Economy]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3, pp. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20) [in Ukrainian].
25. Hutsaliuk, O. M., Hryhir, S. I., Salo, S. O. (2024). Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises. *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of East European University of Economics and Management*, Vol. 2 (32), pp. 301-317. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023).

Надійшла до редакції: 31.10.2024 р.

Рецензовано: 15.11.2024 р.

М. А. Поляков, к.е.н.

ORCID 0009-0003-0196-862X

e-mail: polyakovma354@ukr.net,

Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя

ІНВЕСТИЦІЙНІ ЦІННІ ПАПЕРИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Постановка проблеми. Останнім часом відбувається багато змін у структурі операцій комерційних банків. Саме інвестиційну діяльність варто вважати перспективним напрямком, адже зацікавленість потенційних вітчизняних та зарубіжних партнерів помітно зростає. Важливу роль у забезпеченні інвестиційної діяльності належить комерційним банкам, адже саме вони виступають посередниками у перерозподілі грошових коштів у довгостроковій перспективі. Інвестиції є підґрунтям для розвитку не лише банківської системи, а і подальших структурних перетворень в державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних засад поняття «Інвестиційні операції комерційних банків» присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Серед них особливо варто виділити Ю. Іванов, В. Капран, М. Кривченко, С. Омельченко, Ю. Онищенко, О. Коваленко, А. Мороз, А. Мещеряков та Л. Лисяк.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні ролі та місця операцій комерційних банків з інвестиційними цінними паперами та проаналізувати важливість, доцільність та особливості в умовах війни.

Методи і методологія. Теоретико-методологічним підґрунтям статті є фундаментальні положення фінансово-економічної науки щодо сутності інвестицій комерційних банків, особливостей формування інвестиційного портфеля комерційного банку. Використано загальнонаукові методи дослідження, а саме: системного аналізу та синтезу, систематизації принципів, методів, інструментів, ресурсного та фінансового забезпечення інвестиційних операцій комерційних банків.

Виклад основного матеріалу. Так, Ю. Онищенко та М. Іванов визначають «інвестиційну діяльність як здійснення інвестицій



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

у цінні папери та передбачає процес вкладання капіталу у підприємство для одержання прибутків, що й є визначенням поняття «інвестування» [10].

Також вказаними науковцями стверджується, що «для позичальника інвестиційний кредит є джерелом інвестицій, однак для банку це різновид кредитування, який заснований на принципах цільової спрямованості, строковості, забезпеченості, платності та диференційного підходу до позичальників.

Отже, під інвестиційною діяльністю банків автори розуміють операції банків із вкладення власних та залучених фінансових ресурсів через придбання цінних паперів на фондовому ринку від свого імені з метою отримання доходу; диверсифікації активних операцій; розширення джерел отримання додаткових доходів; збереження капіталу і забезпечення його приросту на основі росту курсової вартості цінних паперів; регулювання та забезпечення ліквідності банку» [10].

Так, А. Мещеряков та Л. Лисяк визначають, що «банківські інвестиції – це кошти, вкладені на певний період у цінні папери, випущені урядом, місцевими органами влади, недержавні боргові зобов'язання, акції і облігації акціонерних товариств, похідні фінансові інструменти, деривативи та інші види цінних паперів» [7].

Дане визначення є найбільш повним, але на наш погляд, його варто доповнити, та визначити банківські інвестиції як вкладання коштів комерційних банків в об'єкти рухомого та нерухомого майна, інтелектуальні цінності та цінні папери з метою одержання прибутку.

Слід вказати, що інвестиційна діяльність комерційних банків здійснюється через розроблену та впроваджену інвестиційну політику, яка залежить від фінансового стану, рівня ліквідності та платоспроможності та інших фінансових показників. Інвестиційна політика комерційних банків розглядається як «комплекс цілеспрямованих заходів та прийнятих рішень, які визначають потребу в інвестиційних ресурсах та конкретизують пріоритетні напрямки фінансування» [7]. Грамотно розроблена інвестиційна політика комерційного банку сприяє вибору найбільш ефективного фінансового інструменту, впливає на рівень інвестиційної привабливості, інвестиційної активності та напрямкам формування інвестиційного портфеля комерційного банку.

Зрозуміло, що в результаті інвестиційної діяльності комерційних банків формується його інвестиційний портфель. Так, Л. Примостка у своїх роботах визначає, що «Інвестиційний портфель

банку це вид діяльності, який пов'язаний з інвестуванням банківських коштів на тривалий термін в такі активи як: цінні папери, нерухомість, статутні фонди підприємств тощо, ринкова вартість яких може зростати та приносити власнику дохід у вигляді процентів, дивідендів та інших прямих і непрямих доходів» [11].

Інвестиційний портфель комерційного банку може мати різні складові частини, змінювати свій склад та структуру через заміщення різних видів цінних паперів між собою в залежності від інвестиційних цілей комерційного банку та з балансуванням їх доходності та ризику. Структура портфеля цінних паперів комерційного банку представлена у таблиці.

Таблиця

Структура портфеля цінних паперів комерційного банку

Мета інвестиційного портфеля	Заходи інвестування	Складові інвестиційного портфеля
Прибуткова	Забезпечення доходу	Гнучкі короткострокові і середньострокові інвестиції, які забезпечують одержання доходу, частина з них може бути цінними паперами венчурних компаній
Приріст вартості	Капіталізація портфеля	Цінні папери, які передбачають випереджаюче зростання вартості цінних паперів. Частина з них можуть складати цінні папери високотехнологічних та інноваційних компаній
Ліквідна	Страховий резерв	Високоліквідні цінні папери, необхідні для підтримання рівня інвестиційного портфеля комерційного банку. Можуть мати невеликі доходи і мінімальну капіталізацію

Інвестиційний портфель комерційних банків в Україні структурується за інвестиціями у цінні папери та прямими банківськими інвестиціями. За визначенням Н. Ситник «банківські інвестиції у цінні папери класифікуються на наступними ознаками:

– торговий портфель цінних паперів (частина інвестиційного портфеля банку, яка включає в себе цінні папери, які були придбані для перепродажу з метою отримати прибуток внаслідок короткотермінових коливань ринкової ціни);

– портфель цінних паперів на продаж (частина інвестиційного портфеля банку, у склад якого входять цінні папери, придбані банком на короткий термін для продажу у зв'язку зі зміною відсоткових ставок, наявності альтернативних інвестицій, потреб ліквідності тощо);

– портфель цінних паперів, які утримуються до погашення (включає в себе придбані банком боргові цінні папери з фіксованим платежем та з фіксованим строком погашення);

– інвестиції в асоційовані та дочірні компанії (інвестиції в пайові цінні папери, які відносяться до довгострокових вкладень)» [14].

Водночас, на думку Ю. Онищенко та М. Іванова «інвестиційний кредит розглядається як інвестиційний ресурс, якщо він використовується для розширеного відтворення, тобто для відтворення капіталу позичальника в розширених масштабах. Тим самим сферу інвестиційного банківського кредитування становлять кредити, якікладаються в об'єкти реального інвестування, пов'язані з відтворенням засобів виробництва, матеріально-речових цінностей, а також пов'язані з інноваціями» [10].

За визначенням А. Мороза «під інвестиційною діяльністю банків варто розуміти «операції банків із вкладання власних та залучених фінансових ресурсів шляхом придбання цінних паперів на фондовому ринку від свого імені з метою отримання доходу; диверсифікації активних операцій; розширення джерел отримання додаткових доходів; збереження капіталу і забезпечення його приросту на основі росту курсової вартості цінних паперів; регулювання та забезпечення ліквідності банку» [1].

Як показали проведені нами дослідження, ситуація в банківській інвестиційній діяльності свідчить про помірну активність, що пов'язане не лише з станом банківської системи, а і вітчизняної економіки в цілому.

Реалізація інвестиційної діяльності комерційних банків є основою довгострокового кредитування та фондових операцій. Вона позитивно впливає на зростання обсягів інвестиційних ресурсів і як наслідок є джерелом розвитку вітчизняної економіки [4].

На початку 2022 року Україна очікувала відновлення бізнесу, налагодження діяльності банківської системи після світової пандемії. Але повномасштабне вторгнення зруйнувало очікування та стало причиною масштабної політично, військової і як наслідок економічної кризи. Все це не сприяло залученню інвестиційних ресурсів в економіку та, відповідно, спричиняє нові виклики для інвесторів.

На початку війни банківська система України стикнулася із складними перешкодами, а саме зниженням доходів населення, зниженням торговельно виручки підприємствами, зростанням частки непрацюючих кредитів, масовим звільненням працівників банків через міграцію за кордон серед жінок та загальною мобілізацією серед чоловіків.

Інвестиційну діяльність комерційних банків розглядаємо в більшості випадків як вкладення коштів в цінні папери на тривалий строк, в основному, в державні облігації. За 2022 рік вкладення банків в ОВДП дещо знизилися, натомість переважно нарощувалися обсяги депозитних сертифікатів НБУ та коштів на рахунках інших банків. Разом з тим, на початок 2023 року спостерігається зростання попиту на державні цінні папери [5].

25 лютого 2022 року Постановою КМУ № 156, було прийнято рішення про здійснення державних внутрішніх запозичень в обсязі 400 млрд грн через випуск ОВДП «Військові облігації». Емісію ОВДП здійснює Міністерство фінансів України відповідно до його обов'язків, визначених Бюджетним кодексом України. Операції з обслуговування державного боргу, пов'язані з розміщенням ОВДП, їх погашенням і виплатою доходів за ними здійснює Національний банк України. НБУ також проводить депозитарну діяльність щодо таких цінних паперів. Особливості провадження такої депозитарної діяльності визначаються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку за погодженням із НБУ [3].

Зазначимо, що банки можуть виступати не лише в якості інвестора, а й як функціональний учасник інвестиційного процесу. Співпраця банків як фінансових посередників з інвесторами щодо мобілізації фінансових ресурсів, накопичень і заощаджень населення відбувається з метою спрямування їх на фінансові ринки. Крім того, банківськими інвестиційними операціями вважається рух коштів клієнтів інвесторів, що мають інвестиційне призначення.

«Для придбання військових облігацій не потрібно доводити джерело походження коштів. Відповідно до Правління НБУ № 47 від 11 березня 2022 року, банки не здійснюють заходів із перевірки джерел походження коштів, передбачених Законом України «Про запобігання та протидію доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» та нормативно-правовими актами НБУ, у разі проведення фінансових операцій із зарахування готівкових коштів

на рахунки банків України для придбання облігацій внутрішньої державної позики «Військові облігації» [3].

За даними Мінфіна, з початку війни, завдяки розміщенню військових ОВДП, Україна залучила вже понад 55 млрд грн, близько \$114 млн і 176 млн євро. Для багатьох українців купівля облігацій – це спосіб не лише підтримати державу у скрутний час, але й зберегти свої заощадження.

За даними ПУМБ «банк отримав від приватних покупців заявки на купівлю військових ОВДП у гривні приблизно на 58,5 млн грн, ще майже на 1,4 млн у доларах та понад 213 тис. у євро. Корпоративні клієнти банку купили облігації на 142,5 млн грн» [16].

Високі показники продажу військових облігацій фіксують і в «Альфа-Банку, клієнти якого станом на 11 травня 2022 року придбали лише через мобільний додаток Sense приблизно 224 тисячі облігацій на суму понад 219 млн грн. А з початку випуску військових облігацій клієнти Альфа-Банку Україна сумарно придбали понад 662 тис. паперів на суму приблизно 784 млн грн. Ці кошти були спрямовані на рахунки Міністерства фінансів України для забезпечення потреб ЗСУ та безперерйного забезпечення фінансових потреб держави в умовах воєнного стану» [16].

Monobank розпочав продавати військові облігації наприкінці квітня і пропозиція мала неймовірний попит. «За 11 днів наші клієнти купили військових облігацій на 500 млн гривень» [16].

Таким чином, інвестори-фізичні особи отримують гарантований дохід від ОВДП, який не оподатковується. Оподаткування доходу інвесторів-юридичних осіб залежить від обраної системи оподаткування. Наприклад, суми доходу від ОВДП, що надійшли на рахунок юридичної особи-платника єдиного податку, підлягають оподаткуванню.

Висновки. В результаті дослідження розглянуто теоретичні підходи до трактування понять інвестиційні операції комерційних банків, інвестиційний портфель комерційних банків та інвестиційний кредит що стало підґрунтям для аналізу операцій комерційних банків з державними цінними паперами, а саме «військовими облігаціями» в період військової агресії. Виявлено збільшення обсягів розміщення військових ОВДП та кількості банків які виконують операції щодо їх реалізації.

Узагальнюючи викладене слід відзначити, що відкрита військова агресія приглушила розвиток не лише банківської системи, а і всієї економіки країни, але банки продовжують працювати та нарошувати обсяги операцій з цінними паперами.

Література

1. Банківські операції: підручник / за ред. А. М. Мороза. Київ: КНЕУ, 2008. 603 с.
2. Брежнєва-Єрмоленко О. В., Золотарьова О. В., Москаленко К. О. Детермінанти інвестиційної діяльності комерційних банків. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 948-954. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-142>.
3. Городнюк О. Інвестиції в Україну під час війни. URL: <https://everlegal.ua/investytsiyyi-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-viyskovyi-obligatsiyyi>.
4. Гришук А. М., Шарко А. Р. Теоретичні основи інвестиційної діяльності банків. *Науковий вісник НЛТУ*. 2013. № 10. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_10/190_Gry.pdf.
5. Данилишин Б. Підсумки 2022 року та завдання на 2023 рік. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/69552>.
6. Інвестиції в Україну під час війни: військові облигації. URL: <https://everlegal.ua/investytsiyyi-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-viyskovyi-obligatsiyyi>.
7. Мещеряков А. А., Лисяк Л. В. Фінансовий менеджмент у банках: навчальний посібник. Київ, 2006. 208 с.
8. Нагорна О. В., Василенко Ю. В. Інвестиційна діяльність як особлива сфера банківської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2189>.
9. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. Травень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiystosti-v-umovakh-voynennoho-2023>.
10. Онищенко Ю. І., Іванов М. В. Інвестиційна діяльність банків України: законодавче забезпечення та перспективи розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 6 (29). С. 82-87. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-6-15>.
11. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. Київ, 2004. 467 с.
12. Про випуск облигацій внутрішньої державної позики «Військові облигації»: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2022 р. № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF#Text>.
13. Скасовано майже всі обмеження на торгівлю цінними паперами. *Дебет-кредит*. 05.08.2022. URL: <https://news.dtk.ua/finance/currency-and-securities/77850-skasovani-maize-vsi-obmezennia-na-torgivliu-cinnimi-paperaми>.
14. Ситник Н. С. Банківська система: навч. посібник. Львів, 2020. 291 с.
15. Черкасова О. В. Банківська інвестиційна діяльність на вітчизняному фондовому ринку. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 51-58.
16. Як і де купити військові облигації. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/i-nvest/articles/kak-i-gde-kupit-voennye-obligatsii/>.
17. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Sedikova I., Filipishyna L. Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development*: collective monograph. Riga: BA School of Business and Finance, 2021. P. 225-237.
18. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration

Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

19. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.

20. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Розвиток ринку фінансових послуг в умовах глобалізації. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри*: матеріали науково-практичного круглого столу (м. Суми, 26 січня 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 16-20.

References

1. Moroz, A. M. (Ed.). (2008). *Bankivski operatsii [Banking operations]*. Kyiv, KNEU. 603 p. [in Ukrainian].

2. Brezhnieva-Yermolenko, O. V., Zolotarova, O. V., Moskalenko, K. O. (2018). Determinanty investytsiinoi diialnosti komertsiiynykh bankiv [Determinants of investment activity of commercial banks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 19, pp. 948-954. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-142> [in Ukrainian].

3. Horodniuk, O. Investytsii v Ukrainu pid chas viiny [Investments in Ukraine during the war]. Retrieved from <https://everlegal.ua/investytsiyyi-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-viyskovi-obligatsiyyi> [in Ukrainian].

4. Hryshchuk, A. M., Sharko, A. R. (2013). Teoretychni osnovy investytsiinoi diialnosti bankiv [Theoretical foundations of investment activity of banks]. *Naukovyi visnyk NLTU – Scientific Bulletin of NLTU*, 10. Retrieved from https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_10/190_Gry.pdf [in Ukrainian].

5. Danylyshyn, B. Pidsumky 2022 roku ta zavdannia na 2023 rik [Results of 2022 and tasks for 2023]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/28/69552> [in Ukrainian].

6. Investytsii v Ukrainu pid chas viiny: viiskovi oblihotsii [Investing in Ukraine during the war: war bonds]. Retrieved from <https://everlegal.ua/investytsiyyi-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-viyskovi-obligatsiyyi> [in Ukrainian].

7. Meshcheriakov, A. A., Lysiak, L. V. (2006). *Finansovyi menedzhment u bankakh [Financial Management in Banks]*. Kyiv. 208 p. [in Ukrainian].

8. Nahorna, O. V., Vasylyshen, Yu. V. (2013). Investytsiina diialnist yak osoblyva sfera bankivskoi diialnosti [Investment activity as a special sphere of banking activity]. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2189> [in Ukrainian].

9. Ohliad instrumentiv pidtrymky finansovoi stiikosti v umovakh voiennoho stanu [Overview of instruments to support financial stability under martial law]. (2023). *National Institute for Strategic Studies*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiikosti-v-umovakh-voyennoho-12> [in Ukrainian].

10. Onyshchenko, Yu. I., Ivanov, M. V. (2021). Investytsiina diialnist bankiv Ukrainy: zakonodavche zabezpechennia ta perspektyvy rozvytku [Investment activity of Ukrainian banks: legislative implementation and development prospects]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi economic herald*, 6 (29), pp. 82-87. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-6-15> [in Ukrainian].

11. Prymostka, L. O. (2004). Finansovyi menedzhment u banku [Financial Management in a Bank]. Kyiv. 467 p. [in Ukrainian].
12. Pro vypusk oblihotsii vnutrishnoi derzhavnoi pozyky «Viiskovi oblihotsii»: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 liutoho 2022 r. № 156 [On the issue of domestic government loan bonds "Military Bonds": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 25, 2022 No. 156]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Skasovano maizhe vsi obmezhenia na torhivliu tsinnymy paperamy [Almost all restrictions on securities trading have been lifted]. (2022). *Debit-credit*, August 5. Retrieved from <https://news.dtk.ua/finance/currency-and-securities/77850-skasovani-maizhe-vsi-obmezhenia-na-torgivliu-cinnimi-paperami> [in Ukrainian].
14. Sytnyk, N. S. (2020). Bankivska systema [Banking system]. Lviv. 291 p. [in Ukrainian].
15. Cherkasova, O. V. (2019). Bankivska investytsiina diialnist na vitchyznianomu fondovomu rynku [Banking investment activity on the domestic stock market]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 24, pp. 51-58. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-07> [in Ukrainian].
16. Yak i de kupyty viiskovi oblihotsii [How and where to buy military bonds]. *Ministry of Finance*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/i-nvest/articles/kak-i-gde-kupit-voennye-obligacii/> [in Ukrainian].
14. Sytnyk, N. S. (2020). Bankivska systema [Banking system]. Lviv. 291 p. [in Ukrainian].
15. Cherkasova, O. V. (2019). Bankivska investytsiina diialnist na vitchyznianomu fondovomu rynku [Banking investment activity on the domestic stock market]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 24, pp. 51-58. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-07> [in Ukrainian].
16. Yak i de kupyty viiskovi oblihotsii [How and where to buy military bonds]. *Ministry of Finance*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/i-nvest/articles/kak-i-gde-kupit-voennye-obligacii/> [in Ukrainian].
17. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Sedikova, I., Filipishyna, L. (2021). Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development*: collective monograph. (pp. 225-237). Riga, BA School of Business and Finance.
18. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
19. Kolodinskiy, S. B., Hutsaliuk, O. M., Kramskiy S. O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, pp. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.
20. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2024). Rozvytok rynku finansovykh posluh v umovakh hlobalizatsii [Development of the financial services market in the context of globalization]. *Pravove rehuliuвання finansovykh posluh: natsionalnyi, yevropeiskiy, hlobalizatsiinyi vymiry* [Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions]: Proceedings of the scientific and practical round table. (pp. 16-20). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 19.09.2024 р.
Рецензовано: 28.10.2024 р.

О. Г. Харковина, докторант

ORCID 0009-0001-4224-3743

e-mail: harkovina@snu.edu.ua,

Ван Фей, аспірант

ORCID 0009-0006-2558-4462

e-mail: wangfei@snu.edu.ua,

*Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. В даний час все більшого значення у світових тенденціях економіки набувають інновації, тому що вони визначають конкурентоспроможний економічний розвиток і є новими факторами економічного зростання. Глобалізація ринку промислового виробництва формує передумови для розвитку інноваційної діяльності, перетворюючи її на провідний фактор сучасної ринкової економіки та появи нової сфери економічних відносин – відносин із об'єктами інтелектуальної власності. Особлива роль у інноваційній діяльності належить наукомістким, високотехнологічним промисловим підприємствам, що визначають сучасні тренди науково-технічного процесу. Дані підприємства мають набір знань, інформації, матеріальних засобів, досвіду у секторі розробки та виробництва інноваційної продукції. Комерціалізація інновацій високотехнологічних підприємств є складною системою, що включає просування нововведень на ринку, з використанням різноманітних форм трансферу науково-технічних знань та розробок: торгівлі патентами та ліцензіями, освіта венчурних фірм, імпорту нової техніки та технологій, ноу-хау, франчайзингу, інжинірингу, спільно реалізованих НДДКР та ін. У цьому процесі об'єкти інтелектуальної власності займають домінуюче положення, оскільки є основною сполучною ланкою всіх представлених форм трансферу інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню інтелектуального капіталу присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Українські економісти зробили значний внесок у дослідження сутності інтелекту-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

ального капіталу та його основних структурних елементів: А. Чухно, О. Бутнік-Сіверський, Ю. Воробей, І. Давидова, Д. Звіргзде, М. Паладій, І. Помінова, О. Попело та ін. Управління інтелектуальною власністю нерозривно пов'язане з результатами наукових досліджень зарубіжних дослідників, а саме: Л. Едвінсона, М. Малоуна, К. Е. Свейбі, Н. Бонтіса, Н. Драгонетті, К. Ейзенхардта, Г. Рузе, Б. Лундвалла, С. Борраса, Т. Стюарта, Д. Тіса та ін. Водночас в економічній літературі недостатньо уваги приділено аналізу проблем управління інтелектуальною власністю в інноваційній діяльності промислових підприємств.

Тому **метою статті** є виявлення закономірностей та дослідження факторів, що впливають на управління інтелектуальною власністю в контексті інноваційної діяльності промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. При дослідженні основних економічних чинників розвитку різних країн світу бачимо, що значна частина зростання ВВП (до 80%) у цих країнах формується інноваційним сектором економіки. Цей факт пов'язаний з включенням у господарський оборот товарів інтелектуальної праці, доведенням кінцевих наукових результатів до їх ринкового застосування.

Національні інноваційні системи (НІС) різних країн мають суттєві відмінності у своїй структурі через наявність особливостей соціального та економічного розвитку держав, рівня ресурсної забезпеченості можливостей у реалізації наявного інноваційного потенціалу.

У виробничій діяльності високотехнологічних підприємств є необхідність у розробці заходів, спрямованих на динамічний розвиток та зростання інноваційного потенціалу. Дані заходи, що відображають ефективність інноваційної діяльності, визначаються інтелектуальним правом, що відображає сферу застосування нового обладнання, технологій, фінансових інструментів, творчої активності персоналу, систему управління інтелектуальною власністю (ІВ) в інноваційній діяльності [2].

Динамічний розвиток інноваційної діяльності високотехнологічного підприємства виходить з оцінки наявного виробничого потенціалу, тобто оцінки вартості активів підприємства з урахуванням наявності інтелектуальних активів, а також фінансових та майнових зобов'язань. Дана оцінка припускає визначення можливостей для здійснення інноваційної діяльності та розрахунок обсягу необхідних для цього матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів.

Формування об'єктів інтелектуальної власності для організації інноваційної діяльності є одним із найважливіших завдань високотехнологічного підприємства, оскільки вони трансформують залучені ресурси у матеріальні, нематеріальні та фінансові активи.

Високотехнологічні промислові підприємства функціонують і за межами свого регіону, додатково використовуючи зовнішні ресурси, внутрішньогалузеву та міжгалузеву організацію діяльності, формуючи нові наукомісткі технології, які затратні для одного підприємства, але здійсненні у партнерських проєктах.

У цих проєктах значно знижуються трансакційні витрати, властиві підприємствам, які окремо реалізують інноваційні проєкти. У партнерській діяльності високотехнологічних промислових підприємств з'являються додаткові можливості для диверсифікації продукції та організації імпортозаміщення.

Інноваційна діяльність, що здійснюється у високотехнологічних промислових підприємствах, представляє впорядковану послідовність здійснення інноваційної ідеї щодо формування нововведення, а з точки зору її організації – це послідовна реалізація управлінських рішень щодо виконання наступних етапів: генерації ідей та наукових досліджень, виконання НДДКР, дослідного виробництва, серійного виробництва, комерціалізації, впровадження ринку та дифузії.

При організації інноваційних процесів, що забезпечують реалізацію стратегічних ідей підприємства на стадіях винаходу або створення промислового зразка, право власності на ІВ формує сильніші позиції під час укладання ліцензійних угод, відчуження власності, створення спільних партнерських підприємств. Захист прав ІВ допомагає уникнути потенційних конфліктів.

Фактори, що викликають необхідність управління ІВ на високотехнологічних підприємствах, представлені на рис. 1.

На рис. 1 відображено основні стримуючі фактори інноваційного розвитку високотехнологічних підприємств та подано рішення щодо їх усунення на основі управління ІВ.

Політика в галузі управління ІВ у сфері інновацій високотехнологічних підприємств включає набір принципів (способів здійснення) управління ІВ з визначенням цілей та завдань високотехнологічного підприємства, на основі яких формуються, розробляються та впроваджуються на ринок інноваційні продукти (послуги, технології). Дані принципи, цілі та завдання здійснюваної політики у сфері інновацій, механізми її здійснення, а також цільовий зміст інноваційної продукції у довгостроковій перспективі здійснюється

з урахуванням світового рівня технологій та конкуренції, сучасних новітніх тенденцій розвитку науки і техніки на цільових ринках і закріплюються во внутрішніх нормативних документах стратегічного рівня розвитку підприємства.

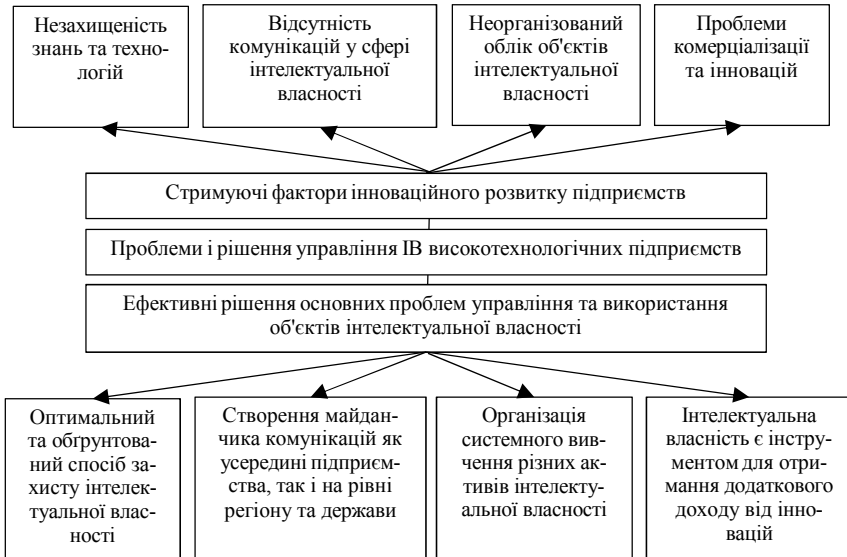


Рис. 1. Фактори, що викликають необхідність управління ІВ на високотехнологічних підприємствах

Джерело: розроблено авторами.

Основні засади політики у сфері інноваційного розвитку високотехнологічних підприємств у рамках системи управління правами на об'єкти ІВ включають:

об'єкти ІВ та створені на її основі інноваційні продукти (послуги), що формують рівень ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства;

застосування результатів патентування на формування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства і концентрація основних, у тому числі інтелектуальних, ресурсів на даних напрямках;

забезпечення правової охорони та захисту результатів інтелектуальної діяльності підприємства, відображених в інноваційних продуктах та на відповідних територіях;

облік авторських прав на результати інтелектуальної діяльності як нематеріальних активів для підвищення капіталізації підприємства;

інтеграція інноваційного потенціалу персоналу підприємства за реалізації НДДКР.

Загалом управління об'єктами ІВ під час здійснення інноваційної діяльності представляє не просто набір використовуваних прав або правовий актив, а серйозний фінансовий інструмент: об'єкт ІВ може бути проданий іншому суб'єкту господарювання, перетворений на ліцензію, використовуватись як застава при фінансуванні. Крім того, об'єкти ІВ виконують важливу роль у здійсненні рішень щодо комерціалізації нововведень та їх виведення на ринок, підвищення ринкового потенціалу та формування сильніших конкурентних позицій підприємства [7].

Для здійснення успішної комерціалізації нововведення та виведення його на ринок мають значення такі об'єкти ІВ, як: маркетингові технології, патенти, промислові зразки, товарні знаки та ін. У даний час велике поширення отримала категорія «промислова власність», що входить в ІВ як структурна частина і розширює уявлення про ІВ і відображає новизну виробу, подальші напрями розвитку даної новизни. Промислова власність відображає результати інтелектуальної діяльності у науковій, технічній сфері, сфері дизайну, а також прирівняних до них засобів охорони та індивідуалізації авторських прав юридичних осіб, які мають права власності на продукцію, що випускається (роботи, послуги).

Промислова ІВ виконує ключову роль при формуванні та здійсненні інноваційної діяльності підприємства:

- є технологічною, інтелектуальною і правовою базою розробки інноваційних технологій;

- відображає монопольне виробництво інноваційної продукції, що полягає в дії виняткових прав;

- складає основу реалізованих інноваційних проєктів;

- є об'єктами договорів відчуження та ліцензійних угод.

Об'єкти промислової ІВ представляють винаходи, корисні моделі, промислові зразки, фірмові найменування, товарні знаки та знаки обслуговування, комерційні позначення. Промислова власність в своїй структурі по факту уявлення, містить результати інтелектуальної діяльності. Її об'єкти розглядаються як технічні рішення у певній сфері діяльності, а дизайнерські зразки, що визначають зовнішній вигляд винаходу або виробу, – це стильові, композиційні, структурні рішення. На стадії комерціалізації інновацій, виве-

дення на ринок потрібна реєстрація їх індивідуалізації, представлена товарними знаками, знаками обслуговування. Дані знаки функціонально поділяються на дві групи: засоби індивідуалізації інноваційної продукції та засоби індивідуалізації власників інноваційної продукції.

В інноваційній діяльності ефективне використання прав ІВ представляє собою інструмент підтримки інновацій, є обов'язковою умовою діяльності високотехнологічних підприємств, їх розвитку та захисту конкурентних переваг [4]. Отже, управління правами ІВ сприяє отриманню та досягненню необхідних результатів інноваційної діяльності. Об'єкти ІВ та результати інтелектуальної діяльності є найбільш перспективними важелями стратегічного розвитку високотехнологічних підприємств. Таким чином, результати ІВ представляють собою об'єкт управління при здійсненні інноваційної діяльності [26]. Функції управління ІВ представлені в таблиці.

Таблиця

**Функції управління інтелектуальною власністю
високотехнологічного підприємства**

Функція управління	Зміст функції	Очікуваний результат
Аналітична	Оцінка наявних об'єктів ІВ, аналіз конкурентного середовища, технологічного ландшафту	Визначення потенціалу ІВ та формування стратегії її розвитку
Планувальна	Розробка стратегії управління ІВ, визначення пріоритетних напрямів патентування	Чітке бачення цілей та способів досягнення конкурентних переваг через ІВ
Організаційна	Формування структури управління ІВ, розподіл повноважень, залучення фахівців	Створення ефективної системи управління ІВ
Мотиваційна	Створення стимулів для розробників і новаторів, захист їх прав	Підвищення інноваційної активності персоналу
Правова	Забезпечення реєстрації, охорони та захисту прав на ІВ	Юридична безпека і мінімізація ризиків порушення прав
Комерціалізаційна	Впровадження об'єктів ІВ у виробництво, ліцензування, продаж прав	Монетизація ІВ, збільшення доходів підприємства
Контрольна	Моніторинг стану ІВ, перевірка ефективності її використання	Підвищення ефективності управлінських рішень щодо ІВ
Інноваційна та стратегічна	Інтеграція ІВ у загальну інноваційну та бізнес-стратегію підприємства	Досягнення довгострокових конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами.

Під управлінням правами ІВ високотехнологічних підприємств розуміють сферу управлінської діяльності, спрямовану на ефективне використання майнових та виняткових прав на об'єкти ІВ та виникаючих при цьому взаємин між суб'єктами господарювання та застосування в економічній діяльності підприємства.

Роль об'єктів ІВ визначається також тим, що сформовані та накопичені на високотехнологічних підприємствах основні засоби, що представляють виробничі потужності та інноваційні технології, часто не розглядаються в якості інноваційного потенціалу даних підприємств, а головним потенціалом виступає ІВ.

Значення прав на ІВ в інноваційній діяльності високотехнологічних підприємств представлено:

- є одним з основних факторів створення інновацій;

- служить основою формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємства;

- приносить суттєві економічні вигоди правовласнику на використання об'єктів ІВ за рахунок розвитку конкурентоспроможності;

- запобігає НСД до нематеріальних активів підприємства, є інструментом захисту від «піратства» і контрафактної продукції;

- підвищує ринкову вартість підприємства за рахунок нематеріальних активів, тим самим збільшуючи інвестиційну привабливість;

- стимулює інтенсивність процесів трансферу інновацій;

- надає додаткові можливості щодо отримання ліцензійного та патентного доходів;

- формує нові стандарти інноваційної діяльності [8].

Інноваційна функція ІВ виявляється у тому, що її об'єкти представлені центральною ланкою всіх інновацій, застосовуються в процесах розробки і реалізації проектних інновацій.

Економічна функція ІВ реалізується у процесах управління інтелектуальним капіталом для збільшення його величини і зростання прибутку.

Якісна функція ІВ полягає у підвищенні якості товарів (послуг) від інноваційної діяльності, при організації якої використовуються об'єкти ІВ [6]

Технологічна функція ІВ полягає у досягненні технологічної переваги підприємства над конкурентами, забезпечуючи власнику прав на об'єкти ІВ отримання переваг перед конкурентами.

Правова функція виражається в безумовному наданні правової охорони і захисту об'єктів ІВ від НСД, неправомірного застосування, включаючи об'єкти авторського і патентного права, су-

міжних коштів, індивідуалізації юридичних (товарні знаки, фірмові позначення).

Мотиваційна функція ІВ полягає у формуванні корпоративної культури підприємства, що базується на виняткових авторських правах на результатах інтелектуальної діяльності, рівності об'єктів ІВ і матеріальних об'єктів, представлених в активах підприємства, посиленні ролі інтелектуального капіталу та ІВ у сучасному розвитку економіки.

Управління ІВ в інноваційній діяльності високотехнологічних підприємств включає ідентифікацію, моніторинг і контроль за об'єктами ІВ, прийняття рішень щодо поширення інформації про об'єкти ІВ (рис. 2).

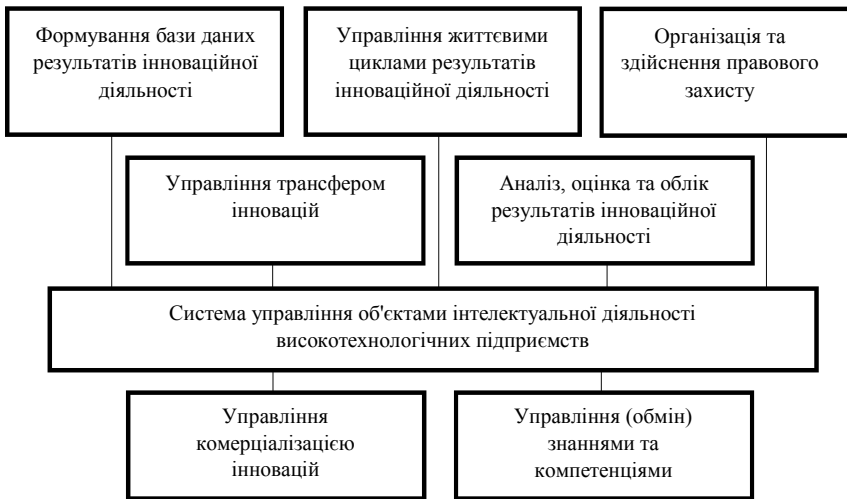


Рис. 2. Елементи системи управління об'єктами інтелектуальної власності високотехнологічних підприємств у процесах інноваційної діяльності

Джерело: розроблено авторами.

На рис. 2 відображено основні питання управління об'єктами інтелектуальної діяльності в інноваційних процесах підприємства, до яких належать:

ідентифікація та використання внутрішніх об'єктів ІВ підприємства, що використовуються для інноваційної діяльності;

визначення та закріплення охороноздатних результатів інтелектуальної діяльності в інноваційних процесах;

створення системи обліку об'єктів ІВ та інших результатів інтелектуальної діяльності, що виникають у процесі створення інновацій;

ідентифікація та облік сторонніх та придбаних об'єктів інтелектуальної власності від інших підприємств;

формування і управління портфелем прав підприємства на об'єкти ІВ;

придбання прав на використання об'єктів ІВ, що належать іншим підприємствам, та надання права використання власних об'єктів ІВ;

виявлення, усунення та управління ризиками щодо використання об'єктів ІВ, проведення досліджень патентної чистоти при здійсненні інноваційного процесу;

організація підтримуючих заходів під час реалізації інноваційного процесу та захист його результатів.

Управління правами ІВ високотехнологічних підприємств при здійсненні інноваційної діяльності має включати обґрунтовані заходи щодо забезпечення її конфіденційності. У разі невиконання цього стану стають незахищеними винаходи, виробничі секрети (ноу-хау), комерційні таємниці, а також незареєстровані патентні заявки.

Для інновацій технічного призначення потрібно [3]:

організовувати захист об'єктів ІВ шляхом забезпечення їх конфіденційності або з допомогою нормативно-законодавчих правових актів;

організувати захист об'єктів ІВ за допомогою захисту авторських прав;

зробити реєстрацію правил забезпечення технічної підтримки і порядку застосування об'єкта ІВ;

отримати ліцензії на право використання об'єктів ІВ в цілях забезпечення їх патентної чистоти;

надати стороннім підприємствам права на використання певного об'єкта ІВ.

У разі використання товарних знаків потрібно виконати такі умови [5]:

здійснити придбання товарних знаків;

контролювати використання товарного знаку підприємства;

проводити контроль за діями стороннього підприємства щодо використання певного товарного знаку.

При використанні програм для електронних обчислювальних машин необхідно оформити комплект конструкторсько-технологіч-

ної документації на розробку та застосування об'єкта ІВ з урахуванням потенційної потреби захисту авторських прав.

При організації робіт, пов'язаних із проектуванням або розробкою інновацій, потрібно зосередити увагу на:

оформленні заявок патентування і реєстрації прав на об'єкти ІВ;

контроль за діяльністю підприємств-партнерів або інших зацікавлених осіб з охорони та захисту прав на об'єкти ІВ;

отримання ліцензій на права на об'єкти ІВ для створення патентної чистоти.

Висновки. Для організації якісного функціонування системи управління результатами ІВ, що використовуються в інноваційних процесах високотехнологічних підприємств, необхідно виконати такі умови: проведення правової та технічної експертизи інноваційних розробок; оформлення і закріплення прав на об'єкти ІВ; організації маркетингових і кон'юнктурних досліджень ринку; доведення НДДКР до стану, визначального їх використання; формування та розробки сценаріїв, а також каналів комерціалізації інноваційної продукції, оформлення і висновки ліцензійних договорів; оформлення та закріплення прав авторів та правовласників на інноваційні розробки; адаптації наявних інноваційних технологій до використання у нових проєктах; розроблення комплексної системи правової охорони ІВ з урахуванням періоду їх використання.

Таким чином, особливо гостро у використанні та управлінні інтелектуальної діяльності стоїть питання реєстрації прав на ІВ, які здійснюють функціонування у високотехнологічних сферах, а також питання моніторингу та контролю результатів інноваційної діяльності.

Література

1. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність : підручник. 2-е вид. Київ: Знання, 2014. 431 с.
2. Базилевич В. Д. Людиноцентричність парадигмальних зрушень в економічній теорії ХХІ ст. *Парадигмальні зрушення в економічній теорії ХХІ ст.*: матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. (2-3 листопада 2017 р.). Київ : Київський університет, 2017. С. 15–20.
3. Вірченко В. В. Еволюція підходів до визначення сутності та структуривання інтелектуального капіталу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*, 2012. № 136. С. 25–30.
4. Воробей Ю. М. Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу компанії. *Молодий вчений*, 2016. № 4(31). С. 39–43.
5. Давидова І. А., Брежнева-Ермоленко О. В. До питання про генезис теорії інтелектуального капіталу. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економіка»*, 2009. № 869. С. 10–13.

6. Климович Н. І. Еволюція поглядів на поняття «інтелектуальний капітал». *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 215–219.
7. Козинець Г. Структура інтелектуального капіталу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 23. С. 272–278.
8. Михайлишина Д. Доля випускника. Які фактори впливають на результати ЗНО. *VoxUkraine*. 2018. URL: <https://voxukraine.org/longreads/zno/index.html>.
9. Паладій М. Трансформація інтелектуального капіталу в матеріальні та духовні блага – основа інноваційного розвитку національної економіки. *Інтелектуальна власність*. 2010. № 11. С. 11–15.

References

1. Bazylevych, V. D. (2014). *Intelektualna vlasnist* [Intellectual property]. 2nd ed. Kyiv, Znannia [in Ukrainian].
2. Bazylevych, V. D. (2017). Liudynotsentrychnist paradyhmalnykh zrushn v ekonomichnii teorii XXI st. [Person-centered paradigm shifts in the economic theory of the XXI century]. *Paradyhmalni zrushennia v ekonomichnii teorii XXI st. [Paradigmatic shifts in economic theory of the 21st century]*: Proceedings of the 3rd international scientific-practical conference. (pp. 15–20). Kyiv [in Ukrainian].
3. Virchenko, V. V. (2012). Evoliutsiia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti ta strukturuvannia intelektualnoho kapitalu [Evolution of approaches to definition and structurization of intellectual capital]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Seriya "Ekonomika" – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series "Economics"*, no. 136, pp. 25–30 [in Ukrainian].
4. Vorobei, Yu. M. (2016). Sutnist, struktura ta funksiі intelektualnoho kapitalu kompanii [The sense, structure and functions of the company's intellectual capital]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 4(31), pp. 39–43 [in Ukrainian].
5. Davydova, I. A., Brezhnieva-Ermolenko, O. V. (2009). Do pytannia pro henezys teorii intelektualnoho kapitalu [To the question of genesis of the intellectual capital theory]. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Seriya "Ekonomika" – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economics"*, 869, pp. 10–13 [in Ukrainian].
6. Klymovych, N. I. (2014). Evoliutsiia pohliadiv na poniattia «intelektualnyi kapital» [Evolution of Views on the “Intellectual Capital” Notion]. *Business Inform*, 2, pp. 215–219 [in Ukrainian].
7. Kozynets, H. (2013). Struktura intelektualnoho kapitalu [The structure of intellectual capital]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Series "Economic Sciences"*, 23, pp. 272–278 [in Ukrainian].
8. Mykhailyshyna, D. (2018). Dolia vypusknika. Yaki faktory vplyvaiut na rezultaty ZNO [The fate of the graduate. Which factors influence results]. *VoxUkraine*. Retrieved from <https://voxukraine.org/longreads/zno/index.html> [in Ukrainian].
9. Paladii, M. (2010). Transformatsiia intelektualnoho kapitalu v materialni ta dukhovni blaha – osnova innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Transformation of intellectual capital into material and spiritual goods – the basis of innovative development of national economy]. *Intelektualna vlasnist – Intellectual property*, 11, pp. 11–15 [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 31.10.2024 р.
Рецензовано: 20.11.2024 р.

І. Ю. Лункіна, аспірант

ORCID 0000-0002-0878-3631

e-mail: Lunkina.irina.1995@gmail.com,

Національний авіаційний університет,
м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення глобальної конкуренції підприємства все частіше стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. Забезпечення стабільної роботи та конкурентоспроможності підприємства в таких умовах вимагає постійного вдосконалення системи антикризового управління. Одним з ключових аспектів цього процесу є формування збалансованого потенціалу підприємства, що передбачає комплексне використання виробничих, фінансових, технологічних, трудових, технологічних та ІКТ ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці антикризового управління, зокрема механізму антикризового управління, присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як О. Ареф'єва, С. Пілецька [1; 2], М. Лістрова [1], Ю. Копча, С. Камишна [2], О. Гудзь, А. Півнюк [3], Т. Коритько [4], Г. Соболева [5], Б. Ватченко, Р. Шаранов [9] та інші.

Подальші дослідження потребують дослідження концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Метою статті є розроблення концептуальних засад механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективного антикризового механізму підприємства вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні фактори (досвід управління, стан ресурсної бази, рівень розвитку виробництва), так і зовнішні впливи (діловий клімат, тенденції ринку, рівень інтегра-



ції). Системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробити проактивні заходи щодо їх мінімізації, забезпечуючи розвиток підприємства на основі формування збалансованого потенціалу.

З метою розкриття спектра нових можливостей функціонування та розвитку транспортних підприємства *запропоновано* концептуальну модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, яка є інструментом стратегічного управління, що дозволяє транспортним підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, характерні для галузі але й проактивно їх запобігати.

В контексті формування збалансованого потенціалу, модель надає транспортним підприємствам інструменти для формування збалансованого потенціалу, що дозволяє сформувати цілісне бачення розвитку транспортного підприємства та забезпечити його стійкість в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку шляхом формування збалансованого потенціалу (рис. 1) та ґрунтується на інтеграції трьох платформ: теоретико-методологічної, діагностичної та стратегічної.

Теоретико-методологічна платформа забезпечує теоретичне обґрунтування моделі, визначає ключові поняття, принципи та підходи до антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу.

Комплекс методів і інструментів для оцінки поточного стану підприємства його збалансованого потенціалу, ідентифікації його сильних і слабких сторін, виявлення потенційних ризиків та можливостей є основою діагностичної платформи.

Розробка та реалізація антикризової стратегії забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства є основою стратегічної платформи, що дозволяє підприємству досягти своїх цілей і забезпечити стійкий розвиток шляхом формування адаптивного потенціалу підприємства, що представлено в третьому розділі наукової роботи.

Методологія антикризового забезпечення представляє собою комплексний систематичний підхід, спрямований на проактивне виявлення, оцінку та управління ризиками, які можуть призвести до кризових ситуацій та негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства, а також розробляти ефективні стратегічні орієнтири підприємства на основі визначення його наявного потенціалу.

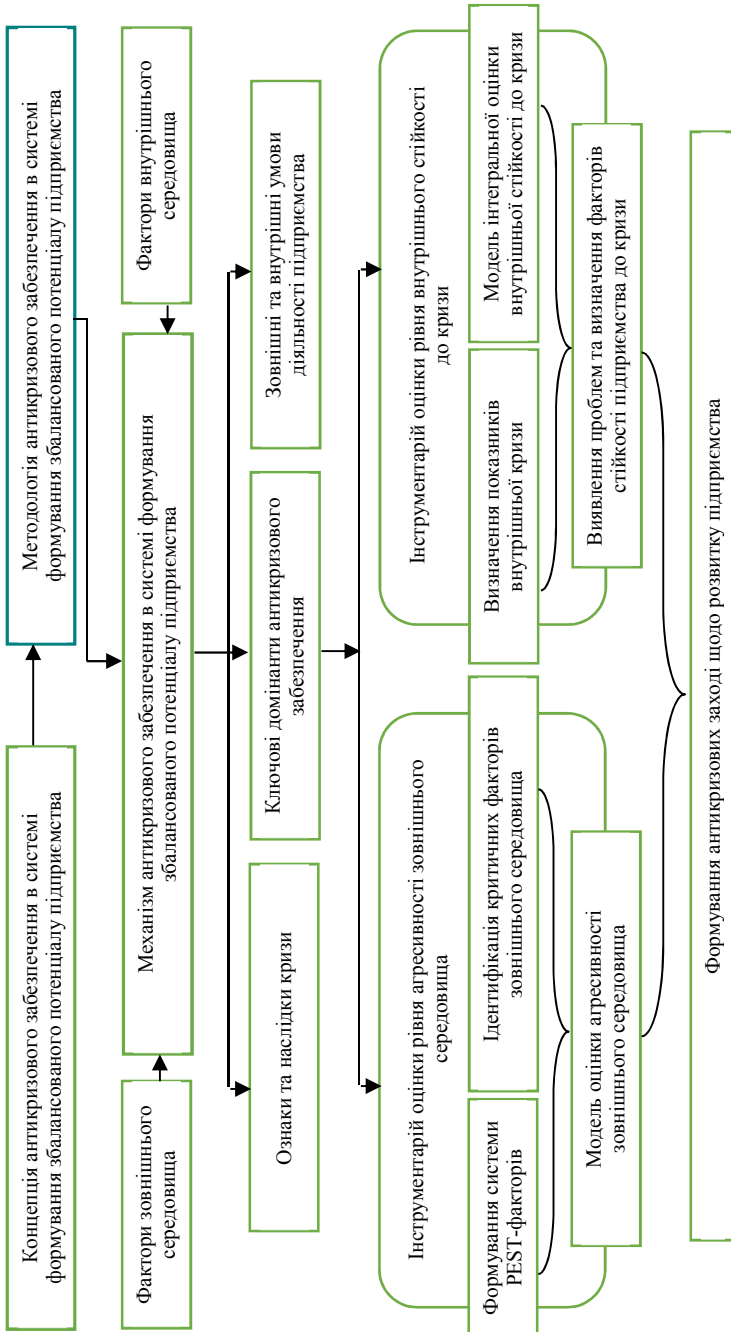


Рис. 1. Концептуальна модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Отже, методологія спрямована на створення збалансованого потенціалу задля протистояння кризовим процесам через адаптування до змін зовнішнього середовища.

Формування збалансованого потенціалу підприємства передбачає не лише кількісну оцінку ресурсів, а й аналіз їхньої якості та ефективності використання. Для розробки ефективного механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства необхідно забезпечити збалансованість між різними видами ресурсів, що сприятиме адаптуванню до змін зовнішнього середовища та успішному протистоянню кризовим процесам.

Слід відмітити, що формування механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу має здійснюватися відповідно до цілей системи антикризового забезпечення, обліку наявних ресурсів та потенційних можливостей транспортних підприємств.

В основі розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства лежить комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, спрямованих на формування збалансованого потенціалу підприємства, що забезпечує здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та ефективно відновлюватися після кризових ситуацій шляхом інтегрування в систему загального управління підприємством і є невід'ємною частиною стратегічного планування,

Модель механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу являє собою комплексну систему заходів, спрямована на попередження, виявлення та нейтралізацію кризових ситуацій, що можуть виникнути в діяльності підприємства, передбачає системний підхід до управління ризиками та забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, зорієнтована на вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з оптимізацією управлінських рішень та вдосконаленням відносин в рамках забезпечення формування збалансованого потенціалу через вдосконалення стратегічного управління, управління персоналом, ресурсами, інноваціями та ІКТ.

Запропонована модель причинно-наслідкових зв'язків в структурі механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств основана на системному та інтегральному підході, що виражається в тісному взаємозв'язку зі всіма її компонентами, які утворюють єдину

систему. Превентивна діагностика дозволяє виявити потенційні загрози, диверсифікація управління знижує ризики шляхом розширення спектру послуг, освоєння нових ринків або інвестування в неспоріднені галузі, розробка антикризової стратегії забезпечує готовність до кризи, а її реалізація дозволяє ефективно протистояти негативним впливам.

Нестабільність, яка виявляється у хронічній нестачі коштів на рахунках підприємства виступає передумовою майбутньої кризи на підприємстві, що спрямовує механізм антикризового забезпечення на термінове подолання неплатоспроможності в першу чергу за допомогою власних зусиль. Включаються зовнішні (домовляємося з кредиторами, дебіторами та інвесторами) і внутрішні (перекладаємо активи в грошову форму) важелі подолання стану неплатоспроможності (рис. 2).

Підготовка та прийняття стратегічного рішення, результатом якого є висновки щодо наявного потенціалу підприємства та формування та реалізація стратегії антикризового забезпечення збалансованого потенціалу и, застосовуючи інформацію про стан зовнішнього середовища з урахуванням методичного забезпечення, результатом якого є сформована система забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

В процесі розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств повинне бути отримане чітке подання про основні параметри, що характеризує можливості й обмеження формування збалансованого підприємства.

Суттєві відмінності механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств спостерігаються як за рівнем ділової активності, так і спеціалізації, тому інструменти, що застосовуються, повинні бути різноманітними та охоплювати потреби різних видів діяльності у несприятливому макроекономічному середовищі.

Обґрунтовано необхідність пропозиції механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств відсутністю єдиного ефективного підходу до розробки стратегічних альтернатив та вибору на їх основі оптимальної стратегії, що дозволяє транспортним підприємствам в умовах несприятливого зовнішнього середовища не тільки виживати, а й розвиватися.

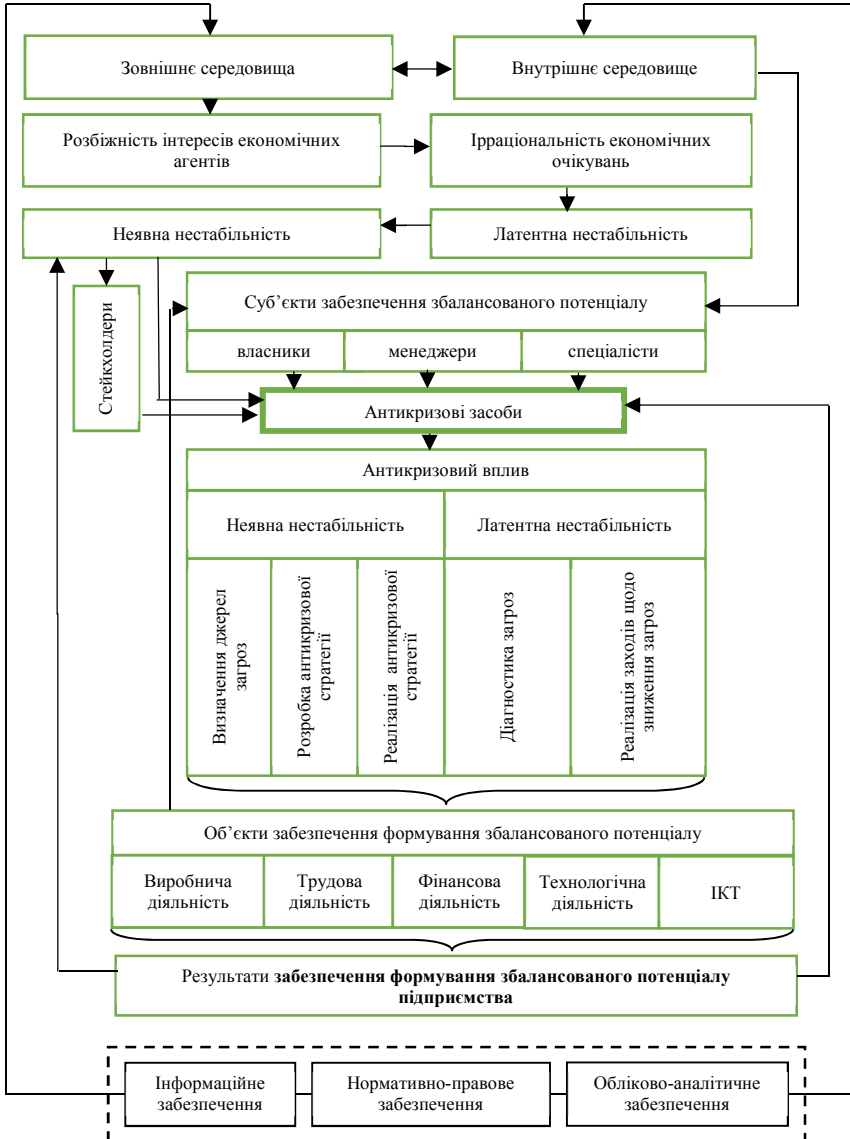


Рис. 2. Механізм антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Механізм базується на використанні інструментарію оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища та внутрішнього збалансованого потенціалу стійкості транспортних підприємств до кризи.

Цифрова трансформація економіки посилює можливості та ризики для транспортних підприємств, оскільки нові технології відкривають перспективи для оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності функціонування та якості транспортних послуг, а також створення нових бізнес-моделей. В той же час технологічні зміни вимагають від транспортних підприємств постійної адаптації та інновацій, що може стати додатковим фактором ризику в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Пропонований механізм базується на використанні інструментарію оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи, що дозволить ідентифікувати найбільш значущі ризики шляхом оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, розробити ефективну антикризову стратегію забезпечення збалансованого потенціалу підприємства на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Результатом антикризового впливу є формування умов, за яких можливо впливати на оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства шляхом управління виробничою, трудовою, фінансовою, технологічною діяльністю.

Досягнення високого рівня збалансованого потенціалу підприємства є стратегічною метою для стейкхолдерів, оскільки створюються умови для диверсифікації діяльності, реалізації інноваційних проєктів та виконання соціальної відповідальності бізнесу. Застосування науково обґрунтованих методів прогнозування збалансованого потенціалу та розробка антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства є необхідною умовою для забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Метою формування результатів діяльності є високі темпи зростання відповідних показників за умови спрямованості підприємства на збільшення обсягів реалізації, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку. Однак, більшість підприємств у сучасних умовах господарювання підтримує свою діяльність у стабільному стані, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності та забезпечуючи поточну пла-

тоспроможність підприємства. В цих умовах формування збалансованого потенціалу є стратегічною необхідністю, оскільки передбачає не лише досягнення високих фінансових результатів, а також гармонізацію різних аспектів діяльності підприємства шляхом формування та ефективного використання виробничих, трудових, фінансових та технологічних ресурсів підприємства, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища створюючи конкурентні переваги.

Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств визначає окремі вимоги щодо здійснення даного процесу:

- системність та комплексність при прийнятті рішень щодо забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства, які напряду або опосередковано впливають на результати його формування, оскільки вплив може мати негативний характер, тому формування збалансованого потенціалу підприємства повинне розглядатись з точки зору комплексної системи дій, яка забезпечить розробку взаємозалежних рішень щодо антикризового забезпечення, кожне з яких робить свій внесок у результативність формування і використання результатів діяльності підприємства;

- антикризове забезпечення системи формування потенціалу підприємства передбачає суцільну інтеграцію з загальною системою управління, оскільки управлінське рішення, прийняте в рамках антикризових заходів, має системний вплив на результативність як окремих напрямків діяльності підприємства, так і на підприємство в цілому. Важливим аспектом є інтеграція системи забезпечення формування потенціалу з загальною системою управління підприємством, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати ризики та сприяє довгостроковій стійкості підприємства;

- високий рівень динаміки процесу формування збалансованого потенціалу, що обумовлено необхідністю постійної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та його ефективність залежить від своєчасності та адекватності прийнятих рішень з урахуванням комплексу взаємопов'язаних факторів, що впливають на діяльність підприємства, серед яких зміни кон'юнктури ринку, технологічні інновації, регуляторне середовище, а також внутрішні чинники, такі як організаційна структура, корпоративна культура та наявність ресурсів.

- різноманітність підходів щодо розробки відповідних рішень з формування збалансованого потенціалу підприємства, врахову-

ючи, що вибір оптимального варіанту серед альтернативних рішень передбачає проведення комплексного аналізу з використанням системи критеріїв, які відображають пріоритети антикризового забезпечення системи формування потенціалу підприємства, враховувати динамічний характер внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що потребує постійної адаптації стратегій і тактик забезпечення.

Висновки. В цілому, розроблено концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства на стратегічному та тактичному рівнях, який органічно поєднує алгоритм побудови прогнозів, діагностики зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати прийняття рішення щодо визначення антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу враховуючі особливості наповнення їх чинниками та відповідними показниками в залежності від рівня збалансованості потенціалу підприємства та розробляти прогнозні моделі.

Література

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
2. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 52-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58).
3. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка, Менеджмент, Бізнес*. 2022. №3-4(40). С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>.
4. Коритько Т.Ю. Оцінка впливу дисбалансів в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 71-81. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-71-81](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-71-81).
5. Соболева Г. О. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>.
6. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.
7. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78). С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-10>.
8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

9. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05).

10. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>.

11. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48), 125-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>.

12. Piletska S., Korytko, T. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. No. 4 (70). С. 76-80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

References

1. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Listrova, M. S. (2022) Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of competitive strategy of the enterprise in the system of crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian].

2. Piletska, S. T., Kopcha, Yu. Yu., Kamyshna, S. Yu. (2022). Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia [Controlling in the crisis management system]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (67), pp. 52-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58) [in Ukrainian].

3. Hudz, O. Іе., Pivniuk, A. V. (2022). Pryntsypy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Principles of crisis management of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 3-4(40), pp. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216> [in Ukrainian].

4. Korytko, T. Іu. (2023). Otsinka vplyvu dysbalansiv v umovakh transformatsii ekonomiky [Assessing the impact of imbalances in the context of economic transformation]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(73), pp. 71-81. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-71-81](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-71-81) [in Ukrainian].

5. Sobolieva, H. (2022). Formuvannya antykrizovoi polityky upravlinnia pidpriemstvom [Formation of anti-crisis management policy of the enterprise] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> [in Ukrainian].

6. Shostak, L., Shmarovoz, O., Matviichuk, S. (2024). Antykrizovi stratehii v systemi biznes-modeli rozvytku pidpriemstva [Anti-crisis strategies in the system of business model of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86> [in Ukrainian].

7. Sharanov, R. S., Vatchenko, O. B. (2022). Suchasnyi stan ta problemy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Current state and problems of entrepreneurship development in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 2 (78), pp. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-10> [in Ukrainian].

8. Vatchenko, B., Sharanov, R. (2022). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in times of war]. *Ekonomichniy prostir*, 182, pp. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].

9. Moskvina, B. (2020) Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as a mechanism of crisis management of an enterprise]. *Visnyk KNTEU – Herald Kyiv State University of Trade and Economics*, 2, pp. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05) [in Ukrainian].

10. Yepifanova, I., Bolotnov, D. (2022). Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [The place of strategy in the system of crisis management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 3, pp. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> [in Ukrainian].

11. Riabenko, H., Verlanov, O., Zviahintseva, O., Klymenko, S. (2024). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt [Anti-crisis financial management of an enterprise: theoretical aspect]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 1(48), pp. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17> [in Ukrainian].

12. Piletska, S., Korytko, T. (2022). Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (70), pp. 76–80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

Надійшла до редакції: 17.10.2024 р.

Рецензовано: 11.11.2024 р.

В. В. Ісєлев, аспірант

ORCID 0009-0007-2234-8664

e-mail: viktors0001v@gmail.com,

Інститут економіки промисловості

НАН України, м. Київ

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення економіки потребує особливої уваги до соціальних аспектів управління людськими ресурсами, забезпечення психологічної підтримки працівників, їхньої реінтеграції у виробничі процеси, створення умов для підвищення їхньої мотивації та залученості. Це стає можливим лише за умови використання комплексного підходу, що враховує як економічні, так і соціальні чинники. За цих умов важливим аспектом є інтеграція новітніх технологій з інноваційними підходами у процес управління людськими ресурсами. Це включає впровадження цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ефективності праці, застосування штучного інтелекту для прогнозування тенденцій на ринку праці, а також розробку гнучких стратегій навчання та розвитку персоналу, які б відповідали сучасним викликам.

Таким чином, постає необхідність обґрунтування підходів до визначення людських ресурсів, що відповідатимуть специфіці повоєнного відновлення економіки та сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємствами. Ця проблема є не лише науково-дослідною, але й практичною, оскільки її вирішення має безпосередній вплив на стійкість, ефективність та конкурентоспроможність підприємств у нових умовах.

Аналіз досліджень і публікацій. З розвитком теорію людського капіталу виникло поняття «людські ресурси». Людські ресурси часто співвідносять з поняттям «трудові ресурси». У 70-х – 80-х роках ХХ ст. термін «людські ресурси» почали використовувати у системі зарубіжного менеджменту.

Під людськими ресурсами дослідники розуміють «сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом, вони відображають головне багатство будь-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Людські ресурси – це певний набір якостей, що дає змогу здобувати життєві блага та завойовувати соціальні позиції», відмічає в своїй роботі І. Жук [1].

На відміну від речових факторів виробництва людські ресурси як об'єкт управління в організації є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси [2, с. 8, 10].

Людські ресурси відображають саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудових відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому, відмічають у роботі В. Лаптев, О. Іванова [3, с. 3].

Проблемам людських ресурсів присвячено роботи світових та вітчизняних вчених А. Келінга, Дж. Куена, К. Зікур, Р. Бланк [4-7] та інших, також за цією проблематикою проводяться ґрунтовні наукові дослідження в Інституті економіки промисловості НАН України.

Проте залишаються актуальними питання обґрунтування, формування, визначення людських ресурсів в умовах воєнної міграції та вимушеної релокації бізнесу.

Тому доцільно виконати дослідження у ракурсі вирішення питань з визначення стану та розвитку людських ресурсів на підприємстві.

Мета статті – дослідження людських ресурсів з використанням міжнародних порівнянь за умов воєнної міграції та релокації бізнесу в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На економіку країни у нестабільних умовах суттєво впливають трудові ресурси, якість персоналу підприємств, людський капітал. Тому актуальним є дослідження стану людських ресурсів, людського капіталу підприємств у повоєнному відтворенні економіки України, а зараз це – і вимушені мігранти населення, і внутрішньо переміщені особи тощо, та методики його оцінювання.

Згідно аналітичного звіту EasyBusiness «Формування публічної політики із залучення вразливих груп населення до ринку праці», презентація якого відбулася 14.08.2024 р. під час онлайн події «Подолати кадровий голод: як вразливі групи населення можуть врятувати ринок праці в Україні», ринок праці в країні втратив

близько третини своїх працівників. В першій половині 2022 року місце роботи втратили 4,8 млн працівників, за оцінками НБУ на той час рівень безробіття очікувався на рівні 26% [8], та за результатами економічної діяльності 2022 року становив 21,1% [9]. Незважаючи на поточний нестабільний стан економіки зниження безробіття в країні продовжилась і у 2023 та 2024 роках. У 2023 році рівень безробіття знизився до 18,2%, а до кінця 2024 року прогнози були на рівні 14,2% через зростання попиту на працівників в умовах обмеженої пропозиції [10].

Щодо міжнародних індикаторів вимірювання стану людського капіталу в країні одним з основних показників вважається індекс людського розвитку (ІЛР) / Human Development Index (HDI) – комбінований показник, що характеризує розвиток людини у країнах та регіонах світу. Індекс щорічно розраховується експертами Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) спільно з групою незалежних міжнародних експертів, які використовують у своїй роботі, поряд з аналітичними розробками, статистичні дані національних інститутів та міжнародних організацій.

Індекс людського розвитку є комплексним показником рівня життя людини в тій чи іншій країні, тому іноді його використовують як синонім таких понять як «якість життя» або «рівень життя». Індекс вимірює досягнення країни з погляду стану здоров'я, здобуття освіти та фактичного доходу її громадян, за трьома основними напрямками, для яких оцінюються свої індекси: Індекс очікуваної тривалості життя; Індекс освіти; Індекс валового національного доходу.

Ці три виміри стандартизуються у вигляді числових значень від 0 до 1, середнє геометричне яких є сукупним показником ІЛР в діапазоні від 0 до 1. Потім держави ранжуються на основі цього показника.

Україна за даним індексом посідає 77 позицію (ІЛР-0,773). Для порівняння Росія посідає 52 місце (ІЛР-0,822), Казахстан – 56 місце (ІЛР-0,811), Білорусь – 60 місце (ІЛР-0,808), а всього у рейтингу 2022 року 191 позиція і останню посідає Південний Судан з ІЛР – 0,385. Індекс людського розвитку України за 2023 р. становить 0,734, що робить її країною з високим рівнем людського розвитку. Україна посідає 100 місце у загальному рейтингу зі 193 країн і територій [11].

В рейтингу Global Innovation Index 2023 р. Україна посіла 55 місце серед 132 національних економік. За компонентом «Людський капітал і дослідження» сильними сторонами виділено праце-

влаштування жінок з вищої освітою та науковими ступенями (друге місце у рейтингу за даним індикатором) і розвиток шкільної освіти (чотирнадцяте місце в рейтингу за даними індикатором), також початкова, середня та вища освіта.

Щодо сучасного стану інтелектуального, людського капіталу в Україні роботодавці вказують на структурні проблеми ринку праці, вони стикаються зі складнощами у пошуку кваліфікованих працівників та відзначають підвищення попиту на робочу силу [12-14].

За результатами дослідження проведеного Європейською бізнес асоціацією у квітні 2024 року, 74% роботодавців відчувають брак робочої сили [16]. Восени 2023 року цей показник становив 55% [17]. В умовах посилення мобілізаційного законодавства, розгортання оборонних індустрій та поступового відновлення економіки, очікується подальше зростання дефіциту робочої сили.

В таких умовах, як зазначено у звіті EasyBusiness, активні дії уряду, неурядових організацій, партнерів розвитку та суспільства щодо інтеграції вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, а також щодо повернення вимушених мігрантів, набувають крім соціальної мети економічну доцільність. За ефективного використання потенціалу людського капіталу, в Україні з'являється можливість забезпечити зростаючий запит на працівників від бізнесу, та прискорити темпи відновлення економіки.

Сучасний стан економічної діяльності в країні великих та середніх підприємств, Темпи зміни їх прибутку та збитків за 1 півріччя 2024 р. у відповідності до 2023 р. наведено на рисунку [18].

Якщо розглядати оцінки особистого потенціалу в співвідношенні з результатами порівнянь з Global Innovation Index, то саме рівень особистих навичок, цифрова готовність громадян та цифрові компетенції [19, с. 106], рівень освіти, інвестування в особистий розвиток є однією з найбільших конкурентних переваг національної економіки України, що істотно впливає на позиції країни в міжнародних порівняннях, які оцінюють рівень інноваційного та цифрового розвитку людського капіталу.

Оцінити обсяг людського капіталу можна через чисельність інтелектуальних працівників і обсяг інформації, знань і навичок, яким вони володіють, через кількість лідерів, генераторів ідей.

Цікавим є індексний підхід в оцінці людського капіталу. Серед країн світу рівень людського капіталу допомагають визначити [20-22]:

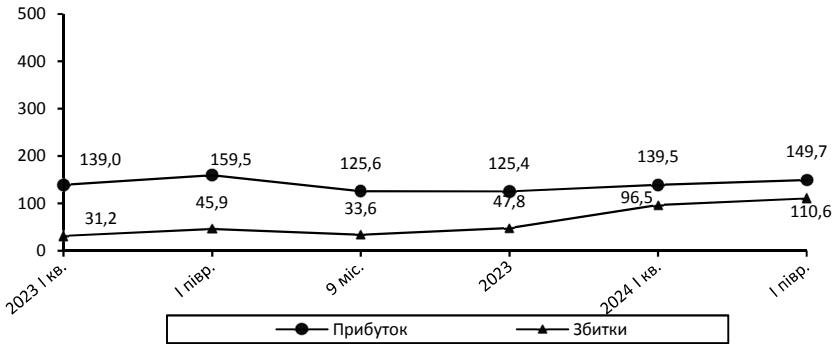


Рисунок. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків, у % до відповідного попереднього року

Human Capital Index (HCI, Індекс людського капіталу);
 Human Development Index, (HDI, Індекс людського розвитку);
 Індекс гендерної нерівності (ІГН);
 Global Creativity Index (GCI, Індекс глобальної креативності);
 Global Competitiveness Index (GCI, Індекс глобальної конкурентоспроможності);
 Global Innovation Index (GII, індекс глобальних інновацій).

Цінність знань і умінь персоналу характеризують здатність фахівців вирішувати складні, нестандартні, несподівані проблеми; самостійність і вміння навчатися працівників; здатність менеджерів керувати перетвореннями; творча активність; схильність до партнерської взаємодії тощо.

Розвиток людського капіталу можливо оцінити через питому вагу видів діяльності, нових рішень, що “надихають” на пошук, примушують співробітників підприємства вчитися чомусь новому, та дозволяють виявити рівень здатності співробітників до нововведень.

До показників визначення професійного рівня людських ресурсів на підприємстві можна віднести дані коефіцієнта інтелекту (IQ – кількісна оцінка рівня інтелекту людини) та емоційного інтелекту (EQ – здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію та бажання інших людей і свої власні, здатність керувати своїми емоціями і емоціями інших людей з метою вирішення спірних задач) [19]; дослідження рівня стійкості особистості до можливих негативних наслідків впливу на результат роботи харасменту в умовах повосенного відтворення економіки.

Висновки. В ході дослідження визначено, до основних проблем, які зараз існують на ринку праці в Україні слід віднести: дефіцит талантів; мобілізацію; відтік кваліфікованих кадрів за кордон; релокація бізнесу та вимушена міграція персоналу; вигорання і втома співробітників; відсутність стратегічного управління демографічними процесами; виїзд студентів на навчання за кордон; невідповідність зарплатних очікувань фінансовим можливостям бізнесу; низький рівень фахівців зі знанням англійської мови та інше.

До основних навичок, що очікувано будуть затребувані у 2025-2026 рр. серед працівників віднесено такі, як стрес менеджмент та стресостійкість; вміння самоорганізуватися; адаптивність та гнучкість; розвинутий емоційний інтелект; здібність та готовність навчатись; знання іноземних мов; професійна робота з новими технологіями та ІІІ; критичне мислення; ефективна комунікація; управління змінами [15].

Перевага у визначенні рівня професіоналізму людських ресурсів надається таким якостям, як адаптивне та своєчасне управління змінами, гнучкість, критичне мислення та розвиток емоційного інтелекту, володіння технологіями цифровізації та штучного інтелекту, володіння співробітників іноземними мовами.

Забезпечення стійкого розвитку людських ресурсів у нестабільних умовах для відновлення економіки України можливе при застосуванні комплексного підходу до інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), вразливих груп населення та вимушених мігрантів на ринок праці, що включає створення нових робочих місць у регіонах з високою концентрацією ВПО, розвиток інфраструктури та забезпечення житлом у регіонах з дефіцитом ресурсів, підвищення рівня кваліфікації та перепідготовку кадрів, а також забезпечення психологічної підтримки та адаптації ВПО, вразливих груп населення та вимушених мігрантів до нових умов праці.

Перспективи подальших досліджень. Для забезпечення сталого економічного зростання актуальним є розвиток управління людськими ресурсами в Україні за умов післявоєнного відновлення. Перспективи включають впровадження програм професійного розвитку, з акцентом на підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників у ключових для відновлення економіки галузях, таких як будівництво, ІТ та інфраструктура.

Література

1. Жук І. Л. Людські ресурси. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ:

Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: <https://esu.com.ua/article-59920>.

2. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>.

3. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30-31 березня 2017 року). Харків: ФОП Панов А. М., 2017. С. 236-238.

4. Arnd Kölling. Shortage of Skilled Labor, Unions and the Wage Premium: A Regression Analysis with Establishment Panel Data for Germany. *Journal of Labor Research*. 2022. Vol. 43 (2). P. 239–259. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12122-022-09334-1>.

5. Joseph Kuehn. The Effect of Competition on the Demand for Skilled Labor: Matching with Externalities in the NBA. California State University, East Bay – Department of Economics. November 21, 2017. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3074179.

6. Kathryn Zickuhr. Is there a skilled labor shortage? The economic evidence on skills gap and labor shortage concerns. Washington Center for Equitable Growth. Evidence for a stronger economy. 2022, May 31. URL: <https://equitablegrowth.org/is-there-a-skilled-labor-shortage-the-economic-evidence-on-skills-gap-and-labor-shortage-concerns/>.

7. Blank, Rebecca. For a Competitive Economy, We Need a Skilled Workforce. *Issues in Science and Technology*. 2021, October 1. URL: <https://issues.org/competitive-economy-skilled-workforce-blank/>.

8. Вплив кризи в Україні на сферу праці: початкові оцінки. URL: <https://www.ilo.org/resource/brief/impact-ukraine-crisis-world-work-initial-assessments>.

9. Інфляційний звіт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.

10. Інфляція залишатиметься помірною, а економіка надалі відновлюватиметься у 2024–2026 роках. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-nadali-vidnovlyuvatimetsya-u-20242026-rokah--inflyatsiyniy-zvit-nbu>.

11. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayinazalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>.

12. Buleev I., Bryukhovetskaya N., Bryl I. and Bryukhovetsky Y. Chapter 5. Creating Effective Mechanisms for Stimulating Entrepreneurial Activity in the Context of Transforming Digital Enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. 2023. 302 p. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>.

13. Брюховецька Н. Ю., Іваненко Л. В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.

14. Korytko T., Bryl I, Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of innovation development of enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 3. С. 134-141. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>.

15. Про людський розвиток. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/>.

16. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>.

17. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>.
18. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень – червень 2024 року. Експрес-випуск Державної служби статистики від 29.08.2024 р. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
19. Бриль І. В. Інструменти оцінювання людського капіталу. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (2024, 5-6 бер.). Київ: НАУ, 2024. С. 103-107.
20. United Nations Development Programme. URL: <http://www.undp.org>.
21. Global Innovation Index. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/.
22. Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції. URL: <https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii>.

References

1. Zhuk, I. L. (2017). *Liudski resursy. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy* [Human Resources. Encyclopedia of Modern Ukraine]. Kyiv, Institute of Encyclopedic Research of NAS of Ukraine. Retrieved from <https://esu.com.ua/article-59920> [in Ukrainian].
2. Dovhan, L. Ye., Veduta, L. L., Mokhonko, H. A. (2018). *Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy* [Human resources management technologies]. Kyiv, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. 512 p. [in Ukrainian].
3. Laptiev, V. I., Ivanova, O. Yu. (2017). *Liudski resursy – faktor vyrobnytstva abo investysii u maibutnie* [Human resources – a factor of production or investment in the future]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice]: Proceedings of the international scientific and practical conference (Kharkiv, March 30-31, 2017). (pp. 236-238). Kharkiv, FOP Panov A. M. [in Ukrainian].
4. Arnd Kölling. (2022). Shortage of Skilled Labor, Unions and the Wage Premium: A Regression Analysis with Establishment Panel Data for Germany. *Journal of Labor Research*, Vol. 43 (2), pp. 239–259. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12122-022-09334-1>.
5. Joseph Kuehn. (2017). The Effect of Competition on the Demand for Skilled Labor: Matching with Externalities in the NBA. California State University, East Bay – Department of Economics. November 21. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3074179.
6. Kathryn Zickuhr. (2022, May 31). Is there a skilled labor shortage? The economic evidence on skills gap and labor shortage concerns Washington Center for Equitable Growth. Evidence for a stronger economy. Retrieved from <https://equitablegrowth.org/is-there-a-skilled-labor-shortage-the-economic-evidence-on-skills-gap-and-labor-shortage-concerns/>.
7. Blank, Rebecca. (2021). For a Competitive Economy, We Need a Skilled Workforce. *Issues in Science and Technology*, October 1. Retrieved from <https://issues.org/competitive-economy-skilled-workforce-blank/>.
8. *Vplyv kryzy v Ukraini na sferu pratsi: pochatkovi otsinky* [The impact of the crisis in Ukraine on the labor sector: initial assessments]. Retrieved from <https://www.ilo.org/resource/brief/impact-ukraine-crisis-world-work-initial-assessments> [in Ukrainian].

9. Inflatsiinyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy [Inflation report of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> [in Ukrainian].
10. Inflatsiia zalyshatymetsia pomirnoi, a ekonomika nadali vidnovliuvatymetsia u 2024–2026 rokakh [Inflation will remain moderate and the economy will continue to recover in 2024–2026]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatymetsia-pomirnoyu-a-ekonomika-nadali-vidnovlyuvatymetsia-u-20242026-rokah--inflyatsiyniy-zvit-nbu> [in Ukrainian].
11. Ukraina zalyshaietsia krainoiu z vysokym Indeksom liudskoho rozvytku – zvit UNDP [Ukraine remains a country with a high Human Development Index – UNDP report]. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsia-krainoiu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp> [in Ukrainian].
12. Buleev, I., Bryukhovetskaya, N., Bryl, I. and Bryukhovetsky, Y. (2023). Chapter 5. Creating Effective Mechanisms for Stimulating Entrepreneurial Activity in the Context of Transforming Digital Enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. 2023. 302 p. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>.
13. Briukhovetska, N. Yu., Ivanenko, L. V. (2020). Otsiniuvannia liudskoho kapitalu ta dodanoi vartosti pidpriemstv: teoriia ta praktyka [Valuation of human capital and added value of enterprises: theory and practice]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. 184 p. [in Ukrainian].
14. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefieva, O., Arefiev, S. (2021). Strategy of innovation development of and enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, pp. 134-141. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>.
15. Pro liudskyyi rozvytok [On human development]. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/> [in Ukrainian].
16. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine]. Retrieved from <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
17. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia [Ukrainian Labor Market Research. European Business Association]. Retrieved from <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny-2/> [in Ukrainian].
18. Finansovi rezultaty diialnosti velykykh ta serednikh pidpriemstv za sichen – cherven 2024 roku: Ekspres-vypusk [Financial results of large and medium-sized enterprises for January – June 2024: Express release]. *State Statistics Service*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
19. Bryl, I. V. (2024). Instrumenty otsiniuvannia liudskoho kapitalu [Tools for assessing human capital]. *Biznes-analytika: modeli, instru-menty ta tekhnolohii [Business Analytics: Models, Tools and Technologies]*: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. (pp. 103-107). Kyiv, NAU [in Ukrainian].
20. United Nations Development Programme. Retrieved from <http://www.undp.org>.
21. Global Innovation Index. Retrieved from https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/.
22. Pozysyii Ukrainy v Global Innovation Index 2024: analiz i tendentsii [Ukraine's positions in the Global Innovation Index 2024: analysis and trends]. Retrieved from <https://entc.com.ua/uk/2584-pozysyii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 18.11.2024 р.
Рецензовано: 09.12.2024 р.

М. Ю. Сидіч, аспірантка
ORCID 0009-0005-9646-9835
e-mail: sydych.m.u@gmail.com,
ДВНЗ «Донбаський державний
педагогічний університет», м. Дніпро

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЕКСПОРТНИХ ТА ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

Вступ. Контроль експортних та імпорتنних операцій є критично важливим компонентом зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує відповідність торговельних процесів нормативним вимогам, мінімізує ризики нелегітимних транзакцій та сприяє макроекономічній стабільності держави. В умовах глобалізації та посилення міжнародних торговельних зв'язків ефективне регулювання зовнішньоторговельних потоків набуває особливого значення, оскільки воно впливає на макроекономічні індикатори країни, конкурентоспроможність національного бізнесу та фінансову безпеку.

Одним з основних викликів у сфері контролю експортних та імпорتنних операцій є досягнення балансу між спрощенням процедур та забезпеченням надійного митного нагляду. Впровадження автоматизованих систем аналізу ризиків (АСАР), гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та поглиблення міжнародної співпраці є ключовими стратегіями для підвищення ефективності контролю. Водночас, нестабільність політичного та економічного середовища, зокрема наслідки військових конфліктів та санкційних режимів, створюють додаткові труднощі для регулювання зовнішньої торгівлі.

Отже, проблема організації контролю експортних та імпорتنних операцій є багатовимірною та вимагає комплексного підходу, що інтегрує правові, економічні та технологічні аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика контролю експортних та імпорتنних операцій в Україні привертає значну увагу науковців, які досліджують різні аспекти цієї теми. Зокрема, О. Романькова та А. Ярмач [1] аналізують особливості валютного регулювання та нагляду за експортними та імпортними операціями, акцентуючи увагу на еволюції понять "валютне регу-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024
© Видавець Академія економічних наук України, 2024

лювання" та "валютний нагляд", а також на посиленні контролю в умовах економічної нестабільності.

У своїй праці [2] В. Тищенко та Ю. Кулик досліджують поняття та теоретичні основи управління ризиками в митній сфері. Автори систематизують фактори та джерела виникнення митних ризиків, що створює підґрунтя для розробки ефективної системи прогнозування порушень митного законодавства.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, деякі важливі аспекти залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують подальшого поглибленого вивчення питання гармонізації національних контрольних систем з міжнародними стандартами, вплив новітніх технологій на підвищення ефективності митного нагляду, а також розробка інноваційних підходів до боротьби з ухиленням від митного контролю та незаконним переміщенням товарів.

Мета статті – дослідження організаційних аспектів контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні, проведення аналізу існуючих механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності і оцінка їхньої ефективності в контексті сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні базується на комплексі нормативно-правових актів, що визначають правила та процедури здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Сучасне законодавство охоплює як основні законодавчі документи, так і підзаконні нормативні акти, що деталізують порядок контролю та регулювання операцій, наприклад наступні:

1. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [3], який встановлює загальні принципи та правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності, визначає суб'єктів цієї діяльності та регламентує основні аспекти експорту та імпорту.

2. Митний кодекс України [4], що регламентує порядок організації митного контролю на державному кордоні, встановлює вимоги до оформлення митних декларацій та визначає повноваження митних органів у сфері контролю за переміщенням товарів через кордон.

3. Закон України "Про валюту і валютні операції" [5], що визначає правові основи валютного регулювання, встановлює механізми валютного контролю, що є невід'ємною складовою при здійсненні зовнішньоекономічних операцій, спрямованих на забезпечення стабільності національної валюти та фінансової системи держави.

Окрім основних законодавчих актів, нормативно-правове регулювання контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні реалізується за допомогою багатьох постанов Кабінету Міністрів України та наказів відповідних міністерств, зокрема Міністерства економіки та Міністерства фінансів. Дані підзаконні акти деталізують вимоги до організації контролю, визначають порядок взаємодії між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і контролюючими органами. Комплексне застосування зазначених нормативно-правових документів у поєднанні з основним законодавством забезпечує ефективний механізм контролю, спрямований на мінімізацію ризиків нелегітимних транзакцій та сприяння макроекономічній стабільності держави.

Зовнішньоекономічна діяльність України має беззаперечну стратегічну важливість, оскільки вона суттєво впливає на формування платіжного балансу, забезпечення монетарної стабільності та оптимізацію функціонування суб'єктів підприємницької та інституційної діяльності. Її вплив на економіку держави є багатограним і вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

На рис. 1 показано динаміку обсягу експортних та імпорتنих операцій України за період 2005–2023 роки [6].

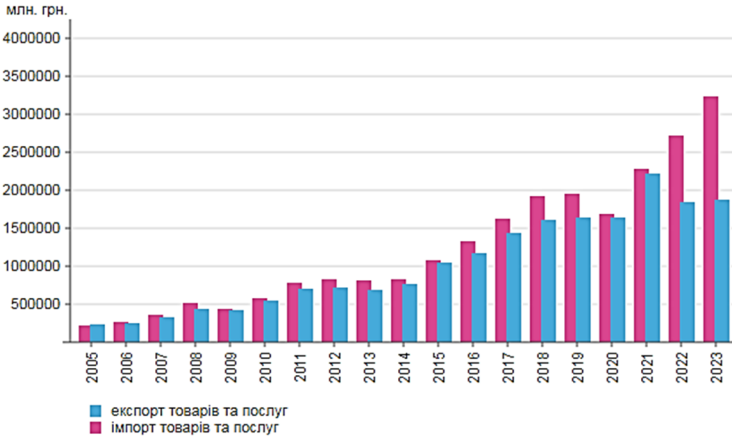


Рис. 1. Зовнішньоторговельний баланс України за 2005 – 2023 рр., млн грн [6]

Упродовж вісімнадцяти років статистичні дані, що були зафіксовані в період 2005-2023 рр. на рис. 2 надають вичерпну картину змін експортних операцій товарів та послуг, з 2005 р. – 227252 млн

грн до 2023 р. – 1868904 млн грн та імпорتنих операцій товарів та послуг, з 2005 р. – 223555 млн грн до 2023 р. – 3237014 млн грн [6].

	Номінальний ВВП за рік	експорт		імпорт		сальдо	
		товарів та послуг		товарів та послуг		(експорт – імпорт)	
		% ВВП		% ВВП		% ВВП	
2005	441452	227252	51.5	-223555	-50.6	+3697	+0.8
2006	544153	253707	46.6	-269200	-49.5	-15493	-2.8
2007	720731	323205	44.8	-364373	-50.6	-41168	-5.7
2008	948056	444859	46.9	-520588	-54.9	-75729	-8.0
2009	913345	423564	46.4	-438860	-48.0	-15296	-1.7
2010	1082569	549365	50.7	-580944	-53.7	-31579	-2.9
2011	1316600	707953	53.8	-779028	-59.2	-71075	-5.4
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-118047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
2020	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
2021	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1
2022	5191028	1840563	35.5	-2712325	-52.3	-871762	-16.8
2023	6537825	1868904	28.6	-3237014	-49.5	-1368110	-20.9

Рис. 2. Зовнішньоторговельний баланс України за 2005 – 2023 рр., млн грн [6]

В умовах геополітичної нестабільності та військового конфлікту, що триває в Україні, зовнішньоекономічна діяльність країни зазнає значних трансформаційних змін. Спостерігається суттєве порушення традиційних каналів експорту та імпорту, що вимагає оперативного реагування з боку органів державного регулювання.

З метою адаптації до нових економічних реалій, законодавство України у сфері зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання зазнало змін. Відповідно до Закону України «Про валюту і валютні операції» [5], а також постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік» [7], було внесено корективи до режиму ліцензування експортних операцій. Зокрема, скасовано нульову квоту та запроваджено режим ліцензування для експорту окремих категорій товарів, таких як велика рогата худоба (жива), м'ясо великої рогатої худоби (морожене) та м'ясні субпродукти.

Валютне регулювання, що здійснюється Національним банком України (НБУ) та, у визначених законодавством випадках, Кабінетом Міністрів України, спрямоване на регламентацію валютних операцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та уповноважених установ. У контексті нестабільної економічної ситуації, дослідження питань валютного регулювання набуває особливої актуальності, оскільки забезпечення стабільності валютної системи є критично важливим для економічної безпеки країни.

Валютне регулювання розглядається як комплекс заходів, що застосовуються державою через НБУ на основі нормативно-правового забезпечення, а також як метод державного управління зовнішньою торгівлею. У кризових умовах спостерігається тенденція до посилення національного валютного регулювання, що передбачає регулювання поведінки учасників валютного ринку на рівні держави.

Розрізняють два види валютного регулювання: пряме та непряме. Пряме здійснюється шляхом застосування обмежувального законодавства та втручання виконавчої влади, тоді як непряме базується на використанні економічних, зокрема валютно-кредитних, методів впливу.

Валютний контроль в Україні здійснюється НБУ, Державною фіскальною службою та уповноваженими банками. У кризових ситуаціях НБУ, акцентує увагу на валютному регулюванні з метою запобігання дестабілізації і відновлення стабільності на грошово-кредитному та валютному ринках.

Валютний нагляд, що здійснюється уповноваженими банками, іншими фінансовими установами та основними постачальниками поштових послуг на національному рівні, спрямований на запобігання незаконним валютним операціям. Валютний нагляд за експортними та імпортними операціями передбачає контроль за

термінами здійснення зовнішньоторговельних операцій та дотриманням правил купівлі валюти імпортером.

В умовах воєнного стану, термін валютного нагляду був тимчасово встановлений на рівні 90 днів «Про затвердження Положення про валютний нагляд» № 13 [8].

У 2024 році Національний банк України змінив граничні терміни розрахунків за деякими експортними та імпортними операціями. Це сталося на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 червня 2024 року № 573-р, яким було внесено зміни до попереднього розпорядження від 13 лютого 2019 року № 76 [9].

Насамперед, Національний банк України (НБУ) скасував обмеження щодо термінів розрахунків за імпорт товарів військового та подвійного призначення, а також обладнання, яке закуповується виконавцями державних оборонних контрактів. Дані зміни також поширюються на імпорт аналогічних товарів та обладнання, що здійснюється для створення або розширення виробничих потужностей з виготовлення оборонної продукції в рамках виконання державних контрактів. Умовою для застосування цих змін є включення виконавців державних контрактів до спеціального електронного реєстру.

Національний банк України (НБУ) вважає, що ці нововведення сприятимуть зміцненню обороноздатності та національної безпеки України.

Крім того, у відповідь на обговорення з представниками аграрних підприємств та профільними міністерствами, НБУ вирішив збільшити граничний термін розрахунків за експорт деяких видів сільськогосподарської продукції з 90 до 120 днів. Зміни стосуються операцій, здійснених починаючи з 12 липня 2024 року, а саме товарів, що мають такі коди згідно з УКТЗЕД: 1001 (пшениця), 1002 (жито), 1003 (ячмінь), 1004 (овес), 1005 (кукурудза), 1201 (соя), 1205 (ріпак), 1206 00 (соняшник), 1507 (олія соєва), 1512 (олія соняшникова), 1514 (олія ріпакова) та 2306 (макуха).

Подовження термінів розрахунків для експортерів аграрної продукції має підтримати їх в умовах складних логістичних обставин. Очікується, що це також полегшить вихід на нові ринки, особливо в Азії та Африці, що є важливим для України під час війни.

При цьому, граничний термін розрахунків для згаданих видів агроекспорту все одно буде на 60 днів коротшим, ніж для решти експортних товарів (180 днів). Що і надалі стимулюватиме своєчасне повернення валютної виручки від аграрного сектору в Україну.

Зазначені зміни були затверджені Постановою Правління Національного банку України від 9 липня 2024 року № 84 "Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 14 травня 2019 року № 67", яка набула чинності 11 липня 2024 року [10].

Сучасні тенденції у сфері митного адміністрування характеризуються активною цифровізацією та автоматизацією процесів, що включає впровадження електронного декларування, систем управління ризиками на основі штучного інтелекту, «єдиного вікна» та сучасних технічних засобів контролю.

Відбувається перехід до управління ризиками, що передбачає використання інтелектуальних систем для виявлення аномалій та підозрілих операцій, та спрощення й гармонізація митних процедур з міжнародними стандартами, зокрема через впровадження інституту авторизованих економічних операторів та приєднання до системи спільного транзиту. Міжнародне співробітництво та посилення постмитного контролю також є ключовими напрямками розвитку.

Вплив міжнародних вимог, зокрема СОТ, ЄС та ВМО, сприяє трансформації підходів до контролю зовнішньоторговельних потоків, вимагаючи спрощення та гармонізації процедур, забезпечення прозорості та безпеки, а також адаптації до європейських стандартів. Трансформація підходів до контролю включає перехід до електронного документообігу, використання аналітичних інструментів для виявлення ризикових операцій, посилення постмитного контролю та міжнародного співробітництва, а також підвищення кваліфікації митних працівників, що в сукупності сприяє створенню ефективної, прозорої та безпечної системи митного адміністрування.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, митний контроль у 2025 році буде зазнавати значних змін, спрямованих на гармонізацію з європейськими стандартами та підвищення ефективності.

До основних напрямків трансформації відносяться: цифровізація та автоматизація; гармонізація з європейськими стандартами; управління ризиками; управління ризиками;

Цифрова трансформація митного адміністрування є ключовим напрямком модернізації системи контролю зовнішньоторговельних потоків в Україні. Вона передбачає комплексний підхід до впровадження сучасних інформаційних технологій з метою під-

вищення ефективності контролю і оптимізації митних процедур, забезпечення прозорості.

1. Впровадження в подальшому електронного документообігу і електронного декларування. Даний процес передбачає відмову від паперових носіїв інформації та перехід на електронний формат подання митних декларацій та інших супровідних документів.

Що сприяє зменшенню тривалості оформлення митних документів, мінімізує ймовірність людських помилок та забезпечує швидкий обмін даними між суб'єктами зовнішньої торгівлі та митними службами. Впровадження електронного документообігу також сприяє підвищенню рівня прозорості митних процедур та зменшенню корупційних ризиків.

2. Активне використання систем управління ризиками на основі штучного інтелекту для виявлення ризикових операцій:

Застосування штучного інтелекту (ШІ) дозволяє автоматизувати процес аналізу великих обсягів даних для виявлення аномалій та підозрілих операцій.

Алгоритми ШІ здатні виявляти складні схеми ухилення від сплати митних платежів, контрабанди та інших митних правопорушень, які важко виявити за допомогою традиційних методів. Вони дозволяють митним органам зосередити ресурси на перевірці найбільш ризикових операцій, що підвищує ефективність митного контролю та скорочує час на оформлення товарів для добросовісних учасників зовнішньоекономічної діяльності.

3. Розширення застосування «єдиного вікна» для спрощення взаємодії між бізнесом та митними органами.

Система «єдиного вікна» передбачає створення єдиної електронної платформи, через яку учасники зовнішньоекономічної діяльності можуть подавати всі необхідні документи для митного оформлення товарів.

Дана система дозволяє спростити та прискорити процес митного оформлення, зменшити адміністративне навантаження на бізнес та підвищити прозорість взаємодії між бізнесом та митними органами.

Подальше впровадження концепції "єдиного вікна" передбачає об'єднання інформаційних систем різних державних установ, залучених до процедури митного оформлення.

4. Використання сучасних технічних засобів контролю (сканери, безпілотні літальні апарати) для підвищення швидкості та точності митного огляду.

Застосування сучасних сканерів дозволяє проводити швидкий та ефективний огляд вантажів без необхідності їх фізичного розвантаження, що скорочує час на митне оформлення та зменшує ризик пошкодження товарів.

Використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА) дозволяє здійснювати моніторинг великих територій, огляд важкодоступних місць та виявляти порушення митного законодавства.

Застосування сучасних технічних засобів контролю підвищує точність митного огляду та зменшує ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором.

Перехід на цифрові технології в митному адмініструванні є ключовим елементом для зростання конкурентоздатності національної економіки, стимулювання інвестицій та сприяння інтеграції України до європейського економічного простору.

Одним із ключових стратегічних підходів для організацій є впровадження автоматизованих систем управління ризиками (АСУР). Такі системи дають змогу завчасно ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати потенційні ризики. Застосування технологій для оптимізації процесів управління ризиками допомагає компаніям скоротити кількість ручних помилок, підвищити продуктивність і забезпечити одноманітність у прийнятті рішень, пов'язаних з ризиками.

Проблематика автоматизації процесів управління ризиками є значною. Традиційні методи вже не встигають за ризиками, що швидко змінюються. Інструменти автоматизованих процесів управління ризиками не тільки ефективно економлять час, а й надають організаціям можливості отримувати дані та інформацію в реальному часі, дозволяючи їм оперативно протидіяти потенційним загрозам.

Основні переваги впровадження автоматизованих систем управління ризиками (АСУР) включають:

- Підвищення ефективності: Прискорення процесів ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків.
- Забезпечення послідовності: Впровадження стандартизованих і відтворюваних процедур в усіх підрозділах організації.
- Покращення якості прийняття рішень: Надання цінної аналітичної інформації завдяки автоматизованій оцінці ризиків, що сприяє розробці обґрунтованих стратегій.

Впровадження таких автоматизованих інструментів, як FMEA Automation (автоматизація аналізу видів і наслідків відмов), Risk Mitigation Automation (автоматизація заходів щодо зменшення

ризиків) та Automated Risk Reporting (автоматизована звітність про ризики), допомагає організаціям зберігати стійкість, відповідати нормативним вимогам та оптимізувати загальні зусилля в сфері управління ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз організації контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні виявив складну та багатоаспектну систему, що зазнає трансформаційних змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Законодавча база, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, включає широкий спектр нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення ефективного контролю та стабільності економіки.

Геополітична нестабільність і триваючий воєнний конфлікт в Україні спричинили значні збої в традиційних експортних та імпорتنих операціях, що вимагає негайного реагування з боку державних органів. Для адаптації до нових економічних умов у законодавство України, що регулює зовнішньоекономічну діяльність і валютні операції, були внесені відповідні зміни.

Цифрова трансформація митного адміністрування є ключовим напрямком модернізації системи контролю зовнішньоторговельних потоків в Україні. Вона передбачає комплексний підхід до впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як електронне декларування, системи управління ризиками на основі штучного інтелекту, «єдине вікно» та сучасні технічні засоби контролю.

Автоматизація управління ризиками (АСАУР) є важливою стратегією для організацій, що дозволяє проактивно виявляти, оцінювати та зменшувати ризики. Використання технологій для оптимізації процесів ризиків дозволяє зменшити кількість помилок, що виникають вручну, підвищити ефективність та забезпечити послідовність рішень, пов'язаних із ризиками.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, митний контроль у 2025 році буде зазнавати значних змін, спрямованих на гармонізацію з європейськими стандартами та підвищення ефективності. Це вимагає подальшого розвитку цифрових технологій, гармонізації законодавства, посилення міжнародного співробітництва та підвищення кваліфікації митних працівників.

Література

1. Кононенко С., Кононенко Л., Назарова Г. Стандартизація і сертифікація в обліку і аудиті як фактор підвищення надійності та довіри до інформаційного

- забезпечення користувачів фінансової звітності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9 (23). С. 195–206. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206).
2. Янушкевич Д. А., Іванов Л. С. Митні ризики: сутність та управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15>.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
4. Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
5. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>.
6. Зовнішня торгівля України: експорт та імпорт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp>.
7. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424-2021-%D0%BF#Text>.
8. Про затвердження Положення про валютний нагляд: Постанова Правління Національного банку України від 3 січня 2019 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013500-19#Text>.
9. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2019 р. № 76: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 червня 2024 р. № 573-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2024-%D1%80#Text>.
10. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 14 травня 2019 року № 67: Постанова Правління Національного банку України від 9 липня 2024 року № 84. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0084500-24#Text>.

References

1. Kononenko, S., Kononenko, L., Nazarova, H. (2023). Standartyzatsiia i sertyfikatsiia v obliku i audyti yak faktor pidvyshchennia nadiinosti ta doviry do informatsiinoho zabezpechennia korystuvachiv finansovoi zvitnosti [Standardization and certification in accounting and auditing as a factor of increasing reliability and trust in information support for financial reporting users]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*, 9 (23), pp. 195–206. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206) [in Ukrainian].
2. Yanushevych, D. A., Ivanov, L. S. (2023). Mytni ryzyky: sutnist ta upravlinnia [Customs risks: essence and management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15> [in Ukrainian].
3. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16 kvitnia 1991 r. № 959-XII [On Foreign Economic Activity: Law of Ukraine of April 16, 1991, No. 959-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> [in Ukrainian].
4. Mytnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 13 bereznia 2012 r. № 4495-VI [Customs Code of Ukraine: Law of Ukraine of March 13, 2012, No. 4495-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> [in Ukrainian].
5. Pro valiutu i valiutni operatsii: Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 r. № 2473-VIII [On Currency and Currency Transactions: Law of Ukraine of June 21, 2018, No. 2473-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> [in Ukrainian].

6. Zovnishnia torhivlia Ukrainy: eksport ta import [Foreign Trade of Ukraine: Export and Import]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp> [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia perelikiv tovariv, eksport ta import yakych pidliahaie litsenzuvanniu, ta kvot na 2022 rik: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 hrudnia 2021 r. № 1424 [On Approval of the Lists of Goods, Export and Import of Which Are Subject to Licensing, and Quotas for 2022: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine¹ of December 29, 2021, No. 1424]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro valiutnyi nahliad: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 3 sichnia 2019 r. № 13 [On Approval of the Regulation on Currency Supervision: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of January 3, 2019, No. 13]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013500-19#Text> [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 liutoho 2019 r. № 76: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 chervnia 2024 r. № 573-r [On Amendments to the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 13, 2019, No. 76: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 21, 2024, No. 573-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

10. Pro vnesennia zmin do postanovy Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 14 travnia 2019 roku № 67: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 9 lypnia 2024 roku № 84 [On Amendments to the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of May 14, 2019, No. 67: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of July 09, 2024, No. 84]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0084500-24#Text> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції: 05.11.2024 р.
Рецензовано: 29.11.2024 р.*

В. О. Храпач, аспірант

ORCID 0000-0002-0073-0914

e-mail: 2600457@stud.kai.edu.ua,

Київський авіаційний інститут

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ОЦІНКИ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Традиційні підходи до оцінки інноваційної активності використовують різноманітні методи кількісної оцінки якісних показників та їх подальшу обробку. Однак коли експерт не має можливості верифікувати безумовну відповідність якісного параметру певному кількісному значенню, такі методи виявляються неефективними. Крім того, інноваційна активність є якісним показником та його значення, отримане в результаті дослідження та виражене чисельно, не має практичного значення для керівництва підприємства. Ефективним такий результат буде у тому випадку, якщо він оцінює можливість підприємства успішно реалізовувати інноваційні проекти, створювати та впроваджувати нововведення.

Метою статті є розробка науково-методичного підходу оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах одним із найбільш перспективних напрямів наукових досліджень у галузі аналізу, прогнозування та моделювання економічних явищ та процесів є нечітка логіка (fuzzy logic) [1]. У межах даної теорії допустиме порівняння різних моделей, і навіть можливість кількісної оцінки понять «очікуваний», «високий», «низький», «напевно», «малоймовірно» тощо. Для формалізації подібних оцінок вводиться так звана лінгвістична змінна, кожному значенню якої відповідає нечітка множина зі своєю функцією приналежності фактору даної множини [2].

Для оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств розроблено науково-методичний підхід (рис. 1).

На першому етапі пропонується визначити поточний рівень інноваційної активності транспортного підприємства на основі обґрунтованого вибору показників. У процесі проведення аналізу



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024



Рис. 1. Етапи оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств

рівня інноваційної активності необхідно провести оцінку сильних та слабких сторін підприємства, порівняти їх із аналогічними даними конкурентів. Аналіз макросередовища має насамперед такі цілі:

- визначити сприятливі можливості або фактори, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства;
- охарактеризувати загрози та небезпеки для підприємства, які сприяють досягненню цілей [3].

Розглянемо основні етапи науково-методичного підходу щодо оцінки рівня інвестиційної активності транспортних підприємств на основі нечітких множин.

Етап 1. Визначаємо множини E , G і B . Спочатку безліч E станів підприємства розбивається на п'ять підмножин:

- E_1 – нечітка підмножина станів «незначний рівень»;
- E_2 – нечітка підмножина станів «низький рівень»;
- E_3 – нечітка підмножина станів «середній рівень»;
- E_4 – нечітка підмножина станів «високий рівень»;
- E_5 – нечітка підмножина станів «дуже високий рівень».

Далі відповідно до сформованих множин Е повна безліч стратегій управління фінансовою рівнів інноваційної активності В розбивається на п'ять підмножин:

G1 – нечітка підмножина «дуже високий рівень інноваційної активності»;

G2 – нечітка підмножина «високий рівень інноваційної активності»;

G3 – нечітка підмножина «середній рівень фінансової інноваційної активності»;

G4 – нечітка підмножина «низький рівень інноваційної активності»;

G5 – нечітка підмножина «незначний рівень інноваційної активності».

Етап 2. За показниками, що використовуються при оцінці рівня інноваційної активності транспортних підприємств, обрано наступний їх перелік:

X1 – коефіцієнт автономії;

X2 – коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом;

X3 – коефіцієнт швидкої ліквідності;

X4 – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

X5 – оборотність активів;

X6 – рентабельність всього капіталу;

X7 – рівень маркетингу;

X8 – рівень техніко-технологічного поновлення;

Етап 3. Оцінка інноваційної активності суб'єктів господарювання здійснюється за допомогою комплексу показників. Однак при їх класифікації виникають труднощі, пов'язані з чітким розмежуванням значень (наприклад, «дуже низький» та «низький»). Для подолання цієї проблеми пропонується застосувати нечітку логіку шляхом введення лінгвістичної змінної G, яка характеризує рівень інноваційної активності. Множина значень цієї змінної (термножина) включатиме лінгвістичні терміни, такі як «дуже низький», «низький», «середній», «високий» та «дуже високий», що дозволяє більш точно та адекватно описати ступінь інноваційної активності, враховуючи нечіткий характер даних показників. Так, змінна «рівень показника Е» може мати наступні значення «дуже низький», «низький», «середній», «високий», «дуже високий».

Далі кожному значенню лінгвістичної змінної G_i , що є нечітким підмножиною значень інтервалу $[0, 1]$, ставиться у відповід-

ність функція належності тому чи іншому нечіткому підмножині. Найбільш поширеною є трапецієподібна функція приналежності.

Визначення функції приналежності за кожним показником проводиться за наступною формулою:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 1 - \frac{b-x}{b-a}, & a \leq x \leq b, \\ 1, & b \leq x \leq c, \\ 1 - \frac{x-c}{d-c}, & c \leq x \leq d, \\ 0 & d \leq x. \end{cases}$$

Параметри a та d характеризують нижню основу трапеції, а параметри b та c – верхню основу трапеції. При цьому функція приналежності – опукла нечітка множина з носієм – інтервалом (a, d) , межами (a, b) (c, d) та ядром $[b, c]$.

Вагові коефіцієнти показників, що використовуються в оцінці рівня інноваційної активності підприємства, визначаються за правилом Фішберна [4].

$$r_i = \frac{2(N-i+1)}{(N+1)N_i}, \quad i = \overline{1, N},$$

де r_i – значення розрахованого рангу та i -го показника;

N – загальна кількість груп показників, за котрими розраховувались ранги;

i – порядковий номер показника (як їх значимості).

Сума рівнів значущості дорівнюватиме одиниці. У разі, якщо показники мають рівну значимість, то рівні значимості r_i визначається:

$$r_i = 1/N.$$

Побудуємо класифікацію поточного значення показника, що характеризує рівень інноваційної активності.

Етап 4. Проведення класифікації рівнів інноваційної активності транспортних підприємств, результати зведемо до табл. 1.

Етап 5. Рівні показників за період визначаємо на основі віднесення поточних значень показників до нечітких підмножин, межі яких визначено експертним методом (табл. 2) [4].

Етап 6. Результати експертного опитування, проведеного у межах дослідження та наступних розрахунків, представлені у табл. 3.

Таблиця 1

Класифікація рівня інноваційної активності транспортних підприємств

Інтервал значення g	Рівень інноваційної активності	Ступінь оціночної впевненості (функція власності)
$0 \leq g \leq 0,1$	G5 - незначний	1
$0,1 \leq g \leq 0,2$	G5 - незначний	$\mu_5 = 10 \times (0,2 - g)$
	G4 - низький	$\mu_4 = 1 - \mu_5$
$0,2 \leq g \leq 0,3$	G4 - низький	1
	G4 - низький	$\mu_4 = 10 \times (0,4 - g)$
$0,3 \leq g \leq 0,4$	G3 - середній	$\mu_3 = 1 - \mu_4$
	G3 - середній	1
$0,4 \leq g \leq 0,5$	G3 - середній	$\mu_3 = 10 \times (0,6 - g)$
	G2 - високий	$\mu_2 = 1 - \mu_3$
$0,5 \leq g \leq 0,6$	G2 - високий	1
	G2 - високий	$\mu_2 = 10 \times (0,8 - g)$
$0,6 \leq g \leq 0,7$	G1 - дуже високий	$\mu_1 = 1 - \mu_2$
	G1 - дуже високий	1

Таблиця 2

Класифікація значень показників

Показники	Нечіткі терми				
	незначний	низький	середній	високий	Дуже високий
X1	$0,225 \leq X \leq 0,325$	$0,325 \leq X \leq 0,425$	$0,425 \leq X \leq 0,525$	$0,525 \leq X \leq 0,625$	$0,625 \leq X \leq 0,725$
X2	$0,01 \leq X \leq 0,064$	$0,064 \leq X \leq 0,118$	$0,116 \leq X \leq 0,172$	$0,172 \leq X \leq 0,226$	$0,226 \leq X \leq 0,28$
X3	$0 \leq X \leq 0,53$	$0,53 \leq X \leq 1,06$	$1,06 \leq X \leq 1,59$	$1,59 \leq X \leq 2,12$	$2,12 \leq X \leq 2,65$
X4	$0,025 \leq X \leq 0,09$	$0,09 \leq X \leq 0,155$	$0,155 \leq X \leq 0,220$	$0,220 \leq X \leq 0,285$	$0,285 \leq X \leq 0,35$
X5	$0 \leq X \leq 0,13$	$0,13 \leq X \leq 0,26$	$0,26 \leq X \leq 0,39$	$0,39 \leq X \leq 0,52$	$0,52 \leq X \leq 0,65$
X6	$0 \leq X \leq 0,06$	$0,06 \leq X \leq 0,12$	$0,12 \leq X \leq 0,18$	$0,18 \leq X \leq 0,24$	$0,24 \leq X \leq 0,3$
X7	$0 \leq X \leq 0,2$	$0,2 \leq X \leq 0,4$	$0,4 \leq X \leq 0,6$	$0,6 \leq X \leq 0,8$	$0,8 \leq X \leq 1$
X8	$0 \leq X \leq 0,2$	$0,2 \leq X \leq 0,4$	$0,4 \leq X \leq 0,6$	$0,6 \leq X \leq 0,8$	$0,8 \leq X \leq 1$

Визначено рівень приналежності λ_{ij} нечітким підмножинам з терм-множини значень змінної, тобто значення відповідних функцій для заданих параметрів.

Етап 7. На даному етапі здійснюється визначення агрегованого показника – рівня інноваційної активності транспортних підприємств $g(FS)$ за формулою:

Таблиця 3

**Параметри (вершини) трапецієподібних функцій
приладдя для аналізованих показників**

Умовне позначення	Показник		незначний	низький	середній	високий	Дуже високий
X1	Коефіцієнт автономії	a	0,225	0,325	0,425	0,525	0,625
		b	0,258	0,358	0,458	0,558	0,658
		c	0,291	0,391	0,491	0,591	0,691
		d	0,325	0,425	0,525	0,625	0,725
X2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом	a	0,01	0,064	0,118	0,172	0,226
		b	0,028	0,082	0,136	0,190	0,244
		c	0,046	0,100	0,154	0,208	0,262
		d	0,064	0,118	0,172	0,226	0,280
X3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	a	0	0,530	1,060	1,590	2,120
		b	0,177	0,707	1,237	1,767	2,297
		c	0,354	0,884	1,414	1,944	2,474
		d	0,530	1,060	1,590	2,120	2,650
X4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	a	0,025	0,09	0,155	0,220	0,285
		b	0,041	0,106	0,171	0,236	0,301
		c	0,058	0,123	0,188	0,253	0,318
		d	0,09	0,155	0,220	0,285	0,350
X5	Показник оборотності активів	a	0	0,130	0,260	0,390	0,52
		b	0,032	0,163	0,293	0,423	0,553
		c	0,	0,195	0,325	0,455	0,585
		d	0,13	0,260	0,390	0,52	0,65
X6	Рентабельність всього капіталу	a	0	0,060	0,120	0,180	0,240
		b	0,015	0,075	0,135	0,195	0,255
		c	0,030	0,090	0,150	0,210	0,270
		d	0,060	0,120	0,180	0,240	0,300
X7	Рівень маркетингу	a	0	0,200	0,400	0,600	0,800
		b	0,067	0,267	0,467	0,667	0,867
		c	0,134	0,334	0,534	0,734	0,934
		d	0,200	0,400	0,600	0,800	1,000
X8	Рівень техніко-технологічного оновлення	a	0	0,200	0,400	0,600	0,800
		b	0,067	0,267	0,467	0,667	0,867
		c	0,134	0,334	0,534	0,734	0,934
		d	0,200	0,400	0,600	0,800	1,000

$$g(FS) = \sum_{j=1}^S g_i \sum_{i=1}^N r_i \lambda_{ij},$$

де g_i – вузлові точки стандартного п'ятирівневого класифікатора на 01-носія;

$$g_i = 0,9 - 0,2(j - 1);$$

r_i – рівень значущості показника;

λ_{ij} – значення рівня належності j -го якісного рівня щодо поточного значення i -го показника;

$g(FS)$ – стратегія з урахуванням рівня інноваційної активності підприємства.

Етап 8. Останнім кроком є ранжування рівнів інноваційної активності підприємства за рівнем обраних показників у порядку створення їхнього рейтингу. Результатом класифікації є лінгвістичний опис рівня інноваційної активності, а також ступінь упевненості експерта у правильному проведенні класифікації. Ступінь приналежності підприємства до критеріїв визначається на основі вербально-числової шкали Харінгтона [5], що містить змістовно описані назви градацій та відповідні діапазони числових значень (табл. 4).

В основі даних розрахунків лежить матриця, яка містить п'ять якісних рівнів (незначний – низький – середній – високий – дуже високий) та стовпці матриці, де аналізовані показники – її рядки, а їх перетин – рівні належності ліній кількісним рівням факторів за якісним класом.

Таблиця 4

Характеристика рівня інноваційної активності транспортних підприємств

Рівень інноваційної активності		Характеристика
1	2	3
0 – 0,2	Незначний	Підприємство з дуже низьким рівнем інноваційної активності, що потребує розробку стратегічних орієнтирів, які сприятимуть виводу підприємства з кризового стану. Оскільки фінансові показники не відповідають рекомендованим значенням, фінансовий потенціал на дуже низькому рівні, немає можливості впроваджувати інноваційні проекти, доцільно використовувати імітаційну стратегію
0,2 – 0,4	Низький	Підприємство з низьким рівнем інноваційної активності, що потребує розробку стратегічних орієнтирів, які сприятимуть виводу підприємства з передкризового стану. Оскільки фінансові показники в більшості не відповідають рекомендованим значенням, інноваційний потенціал на низькому рівні, немає можливості впроваджувати інноваційні проекти, доцільно використовувати імітаційну стратегію
0,4 – 0,6	Середній	Підприємство з середнім рівнем інноваційної активності, що потребує розробку стратегічних орієнтирів, які сприятимуть забезпеченню інноваційної активності підприємства. Оскільки фінансові показники в своїй більшості відповідають рекомендованим значенням, середній рівень інноваційного потенціалу, то є можливість впроваджувати інноваційні проекти, доцільно використовувати наступальну стратегію

Закінчення табл. 4

1	2	3
0,6 – 0,8	Високий	Підприємство з високим рівнем інноваційної активності, що потребує розробку стратегічних орієнтирів, які сприятимуть підтримки підприємства на високому фінансовому рівні. Оскільки фінансові показники відповідають рекомендованим значенням, високий рівень інноваційного потенціалу, то є можливість впроваджувати інноваційні проекти, доцільно використовувати наступальну стратегію
0,8 – 1	Дуже високий	Підприємство з дуже високим рівнем інноваційної активності, що потребує розробку стратегічних орієнтирів, які сприятимуть підтримки підприємства на дуже високому фінансовому рівні. Оскільки фінансові показники відповідають рекомендованим значенням, дуже високий рівень інноваційного потенціалу, є можливості впроваджувати інноваційні проекти, доцільно використовувати наступальну стратегію

Висновки. Отже, запропонований науково-методичний підхід оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств дає змогу якісно оцінити рівень інноваційної активності транспортних підприємств. Оцінка рівня здійснюється шляхом оцінки поточного рівня інноваційної активності транспортного підприємства на основі обґрунтованого вибору показників. Труднощі пов'язані з чітким розмежуванням значень, за розробленим підходом, вирішуються шляхом використання нечіткої логіки, а саме введенням лінгвістичної змінної, яка характеризує інноваційні активності. Визначати вагові коефіцієнти показників, що використовуються в оцінці рівня інноваційної активності підприємства, пропонується визначати за правилом Фішберна. Наступним етапом пропонується побудова класифікації поточного значення показника, що характеризує рівень інноваційної активності. Рівні показників за період визначаються на основі віднесення поточних значень показників до нечітких підмножин, межі яких визначено експертним методом. Наступним етапом є визначення рівня приналежності до нечітких підмножин з терм-множини значень змінної і побудова трапецієподібних функцій приладдя для аналізованих показників. Наступним кроком є оцінка рівня інноваційної активності за запропонованою формулою. Після чого здійснюється ранжування рівнів інноваційної активності підприємства за рівнем обраних показників у порядку створення їхнього рейтингу. Результатом класифікації є лінгвістичний опис рівня інноваційної активності, а також ступінь упевне-

ності експерта у правильному проведенні класифікації. Ступінь приналежності підприємства до критеріїв визначається на основі вербально-числової шкали Харінгтона, що містить змістовно описані назви градацій та відповідні діапазони числових значень.

Література

1. Tsyokhla S. Yu., Orlova N. N. Methodological approaches to assessing the academic staff efficiency in digital transformations of education. *Journal of Labor Economics*. 2022. Vol. 9 (2). P. 299–320. DOI: <https://doi.org/10.18334/et.9.2.114247>.
2. Hodge E. M., Salloum S. J., Benko S. L. The Changing Ecology of the Curriculum Marketplace in the Era of the Common Core State Standards. *Journal of Educational Change*. 2019. Vol. 20. P. 425–446. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09347-1>.
3. Рузакова О. В. Нечітко-множинне моделювання фінансового стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*: зб. наук. пр. ВНАУ. 2019. № 4. С. 69–76.
4. Петренко Л. М. Нечітко-множинна модель в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; редкол.: В. К. Галіцин (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Вип. 82. С. 156–168.
5. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

References

1. Tsyokhla, S. Yu., Orlova, N. N. (2022). Methodological approaches to assessing the academic staff efficiency in digital transformations of education. *Journal of Labor Economics*, 9 (2), pp. 299–320. DOI: <https://doi.org/10.18334/et.9.2.114247>.
2. Hodge, E. M., Salloum, S. J., Benko, S. L. (2019). The Changing Ecology of the Curriculum Marketplace in the Era of the Common Core State Standards. *Journal of Educational Change*, 20, pp. 425–446. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09347-1>.
3. Ruzakova, O. V. (2019). Nechitko-mnozhynne modeliuвання finansovoho stanu pidpryemstva [Fuzzy-Multiple Modeling of the Financial State of the Enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finance. Management: Actual Issues of Science and Practice*, 4, pp. 69-76 [in Ukrainian].
4. Petrenko, L. M. (2010). Nechitko-mnozhynna model v upravlinni finansovoiu bezpekoiu pidpryemstva [Fuzzy-Multiple Model in the Management of Financial Security of the Enterprise]. *Modeliuвання ta informatsiini systemy v ekonomitsi – Modeling and Information Systems in Economics*, 82, pp. 156–168 [in Ukrainian].
5. Ostantkova, L. A., Shevchenko, N. Yu. (2011). Analiz, modeliuвання ta upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy [Analysis, modeling and management of economic risks]. Kyiv, Center for Educational Literature. 256 p. [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 27.09.2024 р.
Рецензовано: 23.10.2024 р.

М. В. Новицька, здобувач
ступеня доктора філософії
ORCID 0009-0002-8455-1231
e-mail: official5858@gmail.com,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

ПЕРЕДУМОВИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Постановка проблеми. Розвиток національної економіки є складним процесом і має розглядатися за допомогою багатовимірного підходу. При аналізі факторів, що визначають перебіг цього процесу, слід враховувати, що деякі фактори впливають безпосередньо, тоді як інші впливають опосередковано. До факторів розвитку, які добре узгоджуються з класичними моделями економічного розвитку, можна віднести такі:

- стратегічне розташування має велике значення і може забезпечувати перевагу з точки зору наявності та якості основних природних факторів – землі, повітря та води;
- політика на місцевому, регіональному та національному рівнях може відігравати важливу роль у прийнятті рішень, пов'язаних з регіональним розвитком;
- наявність природних ресурсів може бути вирішальним чинником з погляду економічної продуктивності та стійкості;
- доступність людських ресурсів залежно від рівня кваліфікації може суттєво впливати на економічний розвиток.

У дослідженнях останніх десятиліть як фактори регіонального розвитку часто розглядається наявність так званих промислових кластерів, тобто територіального зосередження компаній однієї або кількох суміжних галузей, включаючи компанії, що входять до ланцюжка постачання. Усе викладене вище підтверджує актуальність теми дисертаційного дослідження та визначає її мету, для досягнення якої в рамках дослідження ставиться та вирішується ряд завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях питанням цифрового розвитку економіки приділяли велику увагу наступні дослідники: О. Гуцалюк, А. Доманський,



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024
© Видавець Академія економічних наук України, 2024

М. Дубина, А. Жаворонок, І. Іртищева, К. Ковтонюк, Л. Лігоненко, Л. Любохинець, В. Ляшенко, М. Макарова, В. Марченко, О. Сенкевич, О. Степанова, І. Струтинська, А. Хрипко, К. Шапошников, С. Шкарлет, Є. Шпуляр та ін.

Цифрова економіка як новий соціально-економічний уклад, що формується на основі нових технологічних можливостей, є об'єктом багатьох робіт футурологів та філософів. Проте власне економічних досліджень у цьому напрямі менше, ніж можна було б очікувати, виходячи із масштабів явища. Серед зарубіжних авторів таких робіт можна назвати Х. Варіана (H. Varian), М. Блікса (M. Blix), Т. Пірсона (T. Pearson), Ф. Голдфарба (A. Goldfarb), С. Грінштейна (S. Greenstein), К. Такера (C. Tucker) та ін. Великий обсяг досліджень проводиться під егідою міжнародних організацій (наприклад, ОЕСР), національними дослідницькими організаціями різних країн та ініціативними групами (наприклад, MIT Initiative on the Digital Economy, IDE). Однак важливість, специфічність та складність розвитку аспектів цифрової економіки, на нашу думку, недооцінюється, через що вони залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою статті є розробка теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів розвитку національної економіки в умовах цифровізації.

Основні результати дослідження. Цифрова економіка є одним із найбільш широко обговорюваних факторів глобального соціально-економічного процесу в даний час, має численні, багатопланові та різноманітні прояви. Головний принцип цифрової економіки полягає у поглибленому впровадженні цифрових технологій. Для цього використовуються різноманітні апаратно-програмні засоби збору, обробки та передачі цифрової інформації у всі сфери економічної діяльності. Незважаючи на те, що оцінки явища цифрової економіки суперечливі, дослідники вважають, що його більш детальне вивчення є абсолютно необхідним, і тільки наукове осмислення може дозволити досягти гармонійного поєднання техніко-технологічного прогресу та соціально-економічного життя.

Цифрова економіка – це комплекс ефектів, зумовлених застосуванням цифрових технологій у соціально-економічній діяльності.

В табл. 1 виділено основні завдання, що стосуються розвитку цифрової економіки, які має вирішити держава. Всі ці завдання торкаються інтересів регіонів країни і без їх участі не можуть бути вирішені [1].

Таблиця 1

**Завдання цифрової економіки щодо розвитку
національної економічної системи**

Завдання держави	Роль регіонів
Гарантувати стійкість та безпеку інфраструктури	У регіонах має бути забезпечено обґрунтований базовий рівень забезпеченості інфраструктурою та сформовано механізми його підтримки
Забезпечити належний рівень освіти населення, включаючи цифрову грамотність	Зв'язування потреби в освіті, включаючи цифрову грамотність, з вихідним рівнем та можливостями регіональної системи освіти та її кадрового забезпечення
Створити «правила гри», які залучають інтелектуальні ресурси, а не відлякують їх	На регіональному рівні має бути створена єдина основа регулювання, що перешкоджає недобросовісній конкуренції та дискримінації у всіх проявах, відштовхуючись від якої кожен регіон встановлює «правила гри», виходячи з конкретної ситуації
Зв'язати цифрову економіку із банківською, поштовою, медійною, індустріальною сферою. Зв'язати національну інфраструктуру з міжнародною цифровою промисловістю	Регіони повинні планувати зміни, виходячи з наявності на їх території об'єктів перерахування сфер і зв'язків, що склалися, з подібними об'єктами інших регіонів
Дати промисловості необхідні орієнтири шляхом перспективного прогнозування	Враховуючи вихідну гетерогенність регіонів, орієнтири мають формуватися для регіонального рівня з метою недопущення негативних соціальних змін

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Розвиток цифрової економіки має бути спрямований на вирішення існуючих проблем та поставлених у стратегічних документах цілей, а не має ставати самоціллю.

В рамках глобального цифрового простору регіони можуть виступати як самостійні суб'єкти глобальних процесів, а соціально-економічна структура регіону в умовах цифрової економіки стає не лише умовою самоідентифікації, а й системною власністю. В умовах цифрової економіки інформація стає в регіональній соціально-економічній системі новим економічним ресурсом, який доповнює в економічних моделях «класичну» тріаду «земля, праця, капітал» у масштабі соціально-економічної системи регіону [2].

Напрямки впливу цифрових технологій на декомпозицію економіки, на нашу думку, можна використовувати як структурну основу аналітичного інструментарію для оцінки впливу цифровізації на соціально-економічну систему (рис. 1).

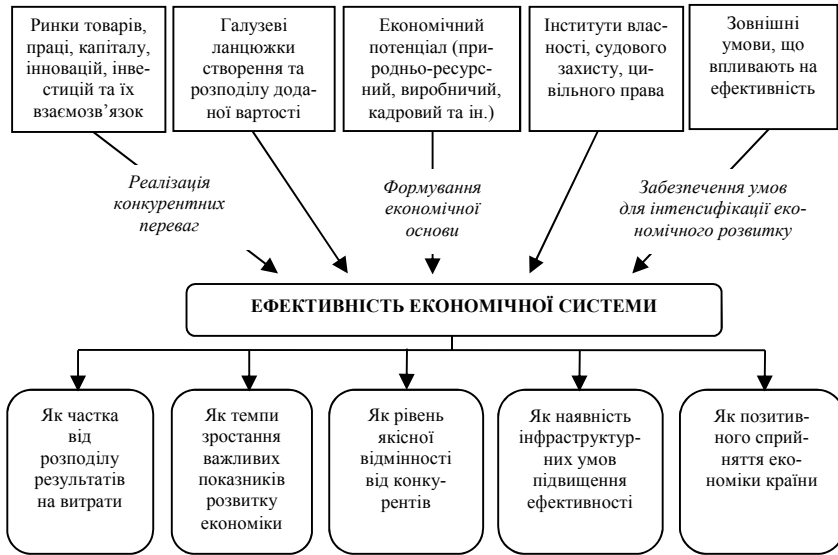


Рис. 1. Фактори та сукупність підходів до ефективності економічної системи

Системи показників, що використовуються в даний час, є дво-мірними. З використанням цифрових технологій аналітики великих даних, система оцінки може бути вбудована в систему управління національною економікою на підставі доведеного твердження, що промислова політика та інституційний розвиток можуть служити механізмом балансування темпів розвитку технологічних змін та швидкості адаптації до них, що забезпечує соціальну стабільність та реалізацію зважених рішень як технологічних, і політичних [3]. Визначальний вплив мають глобальні чинники, які впливають формування умов розвитку регіонів у межах держави як безпосередньо, і опосередковано через загальнонаціональні чинники. Загальнонаціональні чинники доповнюють певною мірою сукупність глобальних факторів (рис. 2) [4; 5].

Усі чинники ефективності регіональної економічної системи зазнають впливу з боку цифрової економіки, причому прояви цього впливу з позицій регіонів може бути як позитивними, і негативними. Особливості ціноутворення на ринках інформаційних продуктів і послуг визначають інтенсивність розвитку економіки [6-7].



Рис. 2. Піраміда факторів економічного розвитку в умовах цифрової економіки

У табл. 2 сформульовано напрями впливу цифрової економіки на фактори ефективності економічної системи.

Система принципів вибору пріоритетних напрямів розвитку цифрової економіки включає [8-9]:

- принципи самостійності;
- принципи збереження ідентичності;
- принципи обліку специфіки та поточної ситуації;
- принципи створення збалансованої структури економіки;
- принципи підтримання базового рівня самодостатності.

Вказані чинники дозволяють розкрити механізми впливу цифрової економіки на розвиток країни на основі дослідження масштабних мережевих ефектів, які полягають у тому, що для багатьох цифрових послуг близькі до нуля маржинальні витрати при формуванні мереж, що є основою цифрової економіки, наближають модель функціонування ринку до ідеальної. Показано, що немає підстав вважати, що створення нових робочих місць припиниться, хоча неправильні інституційні рішення можуть створити диспропорції ринку праці. Довгострокова тенденція старіння населення та дисбаланс на ринку праці посилюють стимули до автоматизації, що робить ринок праці більш гнучким та посилює конкуренцію на цьому ринку.

На основі вищевикладеного можна виокремити два типи програм розвитку цифрової економіки [10]:

1) соціально-економічні програми підтримуючої діджиталізації, які можна визначити як спрямовані на підтримку глобальної

Таблиця 2

**Вплив цифрової економіки на фактори ефективності
національної економічної системи**

Чинник	Вплив цифрової економіки	
	позитивне	негативне
Ринки праці, капіталу, товарів, інновацій, інвестицій та їх взаємозв'язок	Глобалізація як розширення можливостей доступу до ринків на умовах, що наближаються до досконалої конкуренції, сприяють встановленню єдиної рівноважної ціни, тобто уніфікованих	Глобалізація як загострення конкуренції та посилення негативного прояву відставання. В рамках конкуренції, що загострилася, – недостатність прибутку, що забезпечується рівноважною ціною для стимулювання розвитку діяльності
Галузеві ланцюжки створення та розподілу доданої вартості	Розширення можливостей просторового розподілу ланок ланцюжка створення вартості на користь регіону на основі тяжіння до джерел сировини та/або ринків збуту як найменш мобільних «реперних точок». Відділення центрів виробництва від центрів управління. Уніфікація та тиражуваність виробництва/бізнесів/сервісів	Перенесення ланок ланцюжків створення вартості за межі регіону з посиленням залежності попередніх та наступних ланок від позарегіональних умов. Концентрація на території регіону найбільш «відсталих» та «брудних» етапів ланцюжка, що не сприяє розвитку технологій та елементів регіонального потенціалу
Економічний потенціал регіону (природно-ресурсний, кадровий та ін.)	Формування збалансованої структури регіонального економічного потенціалу з допомогою використання глобальних можливостей. Концентрація в регіоні перспективних технологій та елементів потенціалу	Формування дисбалансу між елементами регіонального економічного потенціалу. Хижацьке використання важковідновних елементів регіонального економічного потенціалу, обумовлене глобальним тиском ринку
Інститути власності, судового захисту, цивільного та загального права	Формування уніфікованих інститутів, що визначають умови економічної діяльності та розвиток соціально-економічного середовища, підтримання балансу між темпами розвитку технологій та готовністю соціуму. Розширення можливостей моніторингу, контролю функціонування інститутів	Позбавлення регіонів можливостей інституційного обліку особливостей їх розвитку
Зовнішні умови, що впливають на ефективність	Зміна змісту поняття «зовнішні умови», інтерналізація зовнішніх умов у всі елементи потенціалу та процеси, що відбуваються на території регіону	Залежність сили впливу зовнішніх умов від початкового стану Неготовність до інтерналізації зовнішніх умов

конкурентоспроможності за рахунок забезпечення високого технологічного рівня найбільш розвинених секторів, що дають великий внесок в економіку регіону;

2) соціально-економічні програми розвиваючої діджиталізації, спрямовані на підвищення ефективності функціонування секторів, які передбачається розвивати для підтримки статусу та автентичності у глобальному просторі.

Пріоритетні напрями розвитку цифрової економіки як з погляду розв'язуваних завдань, так і з точки зору використання цифрових інструментів повинні визначатися регіонами самостійно, виходячи з його специфіки як територіальної соціально-економічної одиниці, яка прагне зберегти власну ідентичність як у глобальному просторі, так і в поточній ситуації [11-13]. Наприклад, в аграрних регіонах пріоритетом діджиталізації може стати сільське господарство, а в індустріальних регіонах основний ефект може бути досягнутий від діджиталізації промислового виробництва. Вибір пріоритетних напрямів розвитку цифрової економіки має також враховувати необхідність створення збалансованої структури економіки регіонів, активізацію підприємств ІТ-сфери, підтримки базового рівня самодостатності для задоволення основних потреб населення України [14-16].

Для більш точного обліку вкладу цифрової економіки слід було б виділити у статистичному обліку сектор інформаційно-комунікаційних технологій як самостійний, що дозволить відстежувати прямий внесок цифровізації в економіку та оцінювати непрямий та індукований вклади шляхом виявлення залежностей на основі статистичних даних.

Таким чином, програми розвитку діджиталізації мають бути спрямовані:

а) на підтримку глобальної конкурентоспроможності за рахунок забезпечення високого технологічного рівня найбільш розвинених секторів, що дають великий внесок в економіку регіону – підтримуюча діджиталізація;

б) на підвищення ефективності функціонування секторів, які регіон має намір розвивати для підтримки свого статусу та автентичності у глобальному просторі – діджиталізація, що розвивається.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Цифрова економіка розширює потенціал розвитку економіки, створюючи при цьому низку необмежених у часі зобов'язань та витрат, джерела покриття яких мають плануватись та своєчасно виявлятися. В умовах цифрової економіки регіони можуть виступати як самостійні

суб'єкти глобальних процесів, що переносить міжрегіональну конкуренцію за межі національної економіки – у глобальний цифровий простір.

Розвиток цифрової економіки не повинен ставати самоціллю, її розвиток має бути спрямований на вирішення існуючих проблем та поставлених у стратегічних документах цілей. Механізми найбільш доцільного використання коштів та інструментів цифрової економіки для вирішення завдань розвитку регіону мають розроблятися в рамках заходів щодо досягнення конкретних цілей.

Пріоритетні напрями розвитку цифрової економіки, як з точки зору розв'язування завдань, так і з точки зору використання цифрових інструментів повинні визначатися регіонами самостійно, виходячи з їхньої специфіки як територіальної соціально-економічної одиниці, що прагне зберегти власну ідентичність у глобальному просторі, так і поточної ситуації.

Література

1. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ. Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с.
2. Тульчинська С. О., Корзун Л. С. Цифровізація як засіб трансформації економіки України. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. 2021. Т. 2. № 83. С. 53.
3. Zakharova, O., Podluzhna, N., Yakusheva, O., Yakushev, O. Regional policy of advanced ICT in the mind of or ming economy knowledge. *ICT in Education, Research and Industrial Applications 16 th International Conference*. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020. Kharkiv. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2077/1/ilovepdf_merged.pdf.
4. Havryliuk O., Yakushev O., Prodanova L., Yakusheva O., Kozlovska S. Digital banking and e-commerce in the context of digitization of business management.. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5 (40). С. 4-15.
5. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 56-60.
6. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
7. Кирилук Є. М. Особливості ціноутворення на ринках інформаційних продуктів і послуг. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3 (58). С. 248-251.
8. Личковська М. Р., Меджидова В. О. Цифровізація економіки: нові можливості та проблеми підвищення інноваційної спрямованості праці і професійної мобільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 27 (1). С. 93-98.
9. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Марке-*

тинг і цифрові технології. 2019. № 4. Т. 3. С. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.

10. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.61>

11. Рудь Ю. Л. Всеосяжний розвиток як нова модель економічного розвитку національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13-1. С. 237-244.

12. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>.

13. Якушев О. В. Перспективи розвитку електронної комерції у бізнес-процесах на ринку інформаційних послуг *Зб. наук. прац. Вісник Донецького університету економіки та права*. 2014. № 1. С. 140-145.

14. Havryliuk O., Yakushev O., Petchenko M., Zachosova N., Bielialov T., Kozlovska S. Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in war time. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 6 (53). С. 451-459. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4130>.

15. Якушев О. В. Електронна комерція як важіль регулювання розвитку ІТ-сфери України: виклики та можливості. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 142-150. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.13>.

16. Якушев О. В. Розробка дорожньої карти активізації розвитку підприємств ІТ-сфери в регіонах України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 131-142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.13>.

17. Kolodynskiy S., Hutsaliuk O., Kramskiy S., Zakharchenko O. Internet Marketing and Structural Changes E-Commerce in Ukraine. *Економічний вісник Донбасу*. № 4 (70). Р. 38-44. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).

18. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199).

19. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kravchenko M. Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). С. 16-25. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25).

20. Kolodynskiy S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskiy S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. Р. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.

21. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Remzina N., Lizut R. Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vol. 3. No. 1. Р. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.

References

1. Pyshchulina O. (2020). *Cyfrowa ekonomika: trendy, ryzyki ta socialni determinanty* [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Kyiv, «Zapovit» Publishing House. 274 p. [in Ukrainian].

2. Tulchynska, S. O., Korzun, L. S. (2021). Tsyfrovizatsiia yak zasib transformatsii ekonomiky Ukrainy [Digitization as a means of transforming the economy of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, Vol. 2, no. 83, pp. 53 [in Ukrainian].
3. Zakharova, O., Podluzhna, N., Yakusheva, O., Yakushev, O. (2020). Regional policy of advanced ICT in the minds of forming economy knowledge. *ICT in Education, Research and Industrial Applications: Proceedings of the 16th International Conference*. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020. Kharkiv. Retrieved from https://er.chdntu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2077/1/ilovepdf_merged.pdf.
4. Havryliuk, O., Yakushev, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Kozlovska, S. (2021). Digital banking and e-commerce in the context of digitization of business management. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 5 (40), pp. 4-15.
5. Zhekalo, G. I. (2019). Cyfrova ekonomika Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digital economy Ukraine: problems and prospects for development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 26, pp. 56-60 [in Ukrainian].
6. Koliadenko, S. V. (2016). Cyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: current issues of science and practice*, 6, pp. 105-112 [in Ukrainian].
7. Kiriliuk, E. M. (2015). Osoblyvosti tsinoutvorennia na rynkakh informatsiinykh produktiv i posluh [Peculiarities of pricing in the markets of information products and services]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economics*, 3(58), pp. 248-251 [in Ukrainian].
8. Lychkovska, M. R., Medzhidova, V. O. (2019). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: novi mozhlyvosti ta problemy pidvyshchennia innovatsiinoi spriamovanosti pratsi i profesiinoi mobilnosti [Digitization of the economy: new opportunities and problems of increasing the innovative orientation of work and professional mobility]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 27, pp. 93-98 [in Ukrainian].
9. Nikitin, Yu. O., Kulchytskyi, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyy biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia [The digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*, no. 4, Vol. 3, pp. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7> [in Ukrainian].
10. Rudenko, M. V. (2018). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy [Digitalization of the economy: new opportunities and prospects]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, pp. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.61> [in Ukrainian].
11. Rud, Yu. L. (2017). Vseosiaznyi rozvytok yak nova model ekonomichnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Comprehensive development as a new model of economic development of the national economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, Issue 13-1, pp. 237-244 [in Ukrainian].
12. Ukraina 2030 E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoio [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. Retrieved from <https://stra->

tegy.uifuture.org/kraina-z-foroventoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1 [in Ukrainian].

13. Yakushev, O. V. (2014). Perspektyvy rozvytku elektronnoi komertsii u biznes-protsesakh na rynku informatsiinykh posluh [Prospects for the development of electronic commerce in business processes in the market of information services]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava – Bulletin of the Donetsk University of Economics and Law*, 1, pp. 140-145 [in Ukrainian].

14. Havryliuk, O., Yakushev, O., Petchenko, M., Zachosova, N., Bielialov, T., Kozlovska, S. (2023). Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6 (53), pp. 451-459. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4130>.

15. Yakushev, O. V. (2023). Elektronna komertsiiia yak vazhil rehuliuivannia rozvytku IT-sfery Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti [Electronic commerce as a lever for regulating IT sphere development in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 2 (50), pp. 142-150. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.13> [in Ukrainian].

16. Yakushev, O. V. (2023). Rozrobka dorozhnoi karty aktyvizatsii rozvytku pidpriemstv IT-sfery v rehionakh Ukrainy [Development of a road map for the activation of the development of IT-sphere enterprises in the regions of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 1 (49), pp. 131-142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.13> [in Ukrainian].

17. Kolodynskiy, S., Hutsaliuk, O., Kramskiy, S., Zakharchenko, O. (2022). Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (70), pp. 38-44. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).

18. Kolodynskiy, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnoho zrostantia ukrainskykh pidpriemstv [Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriya: Sotsialni ta povedinkovi nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Social and behavioral sciences*, 22 (51), pp. 179-199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].

19. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Kravchenko, M. (2023). Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (74), pp. 16-25. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25).

20. Kolodynskiy, S. B., Hutsaliuk, O. M., Kramskiy S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, pp. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.

21. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Remzina, N., Lizut, R. (2023). Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*, 3(1), pp. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.

Надійшла до редакції: 04.10.2024 р.
Рецензовано: 25.10.2024 р.

О. Б. Адамов, MBA, магістр
генеральний директор
ORCID 0009-0002-3445-2403
e-mail: adamov@remigroup.space,
REMI GROUP, м. Київ

ПРИВАТНИЙ СЕКТОР ЯК РУШІЙНА СИЛА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Постановка проблеми. Сучасний етап економічного розвитку України відбувається у надзвичайно складних умовах, спричинених повномасштабною військовою агресією Російської Федерації, що зумовлює необхідність формування ефективної моделі післявоєнного відновлення національної економіки. Досвід післявоєнної відбудови різних країн світу демонструє, що рушійною силою таких процесів виступає саме приватний сектор. Він здатен залучати інвестиції, створювати нові робочі місця та впроваджувати сучасні технологічні рішення.

Сучасний етап відбудови вітчизняної економіки відбувається в умовах інтеграції до європейського економічного простору та активного залучення міжнародної фінансової допомоги. Це надає нові можливості для розвитку приватного сектору, зокрема через доступ до нових ринків і сучасних технологій, а також отримання додаткових фінансових ресурсів для розвитку. Водночас війна в Україні спричинила глибокі структурні зміни в економіці країни, чим створила нові виклики для підприємницької діяльності. Руйнування виробничих потужностей, логістичні бар'єри, зменшення платоспроможного попиту та зростання фінансових ризиків суттєво ускладнили умови ведення підприємницької діяльності. Малий та середній бізнес зазнав найбільших втрат. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження сучасного стану приватного сектору, можливості його адаптації до нових умов господарювання та виконувати роль рушійної сили післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль приватного сектору як рушійної сили економічного зростання привертала увагу як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема, проблематику функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

та криз досліджували такі українські вчені, як В. Василенко [1], Ю. Голинський [2], О. Гуменюк [3], Ю. Іванов [4], А. Мазаракі [4], В. Муляр [3], Г. Свириденко [2], Л. Фещенко [1] та інші. У їхніх працях розглядаються різні аспекти адаптації підприємств до нових умов, питання залучення інвестицій у складні періоди та роль державної підтримки для малого та середнього бізнесу, а також впливу євроінтеграційних процесів на розвиток підприємництва. Офіційні інформаційно-аналітичні матеріали, підготовлені урядовими структурами, також деталізують ключові зміни, які відбуваються у приватному секторі під час війни [5-8]. Особливий інтерес становлять дослідження М. Карнахана, У. Дурча та Дж. Балентайна [9]. Вони детально вивчали, яку саме роль приватний сектор відіграв у відновленні економіки після військових конфліктів у Балканському регіоні, Афганістані та Іраку. Саме ці дослідження створюють наукову базу для узагальнення світового досвіду та адаптації його до сучасних українських реалій.

Попри наявні напрацювання, залишається недостатньо дослідженою системна роль приватного сектору у контексті саме післявоєнного відновлення України, зокрема з урахуванням специфіки сучасних викликів воєнного часу. SWOT-аналіз у цьому контексті дозволяє не лише оцінити внутрішній потенціал та проблеми підприємництва, а й визначити ключові можливості, що впливають на формування стратегії державної підтримки приватного сектору у післявоєнний період.

Метою статті є дослідження ролі приватного сектору у післявоєнній відбудові України з урахуванням ключових викликів та можливостей, що постають перед підприємництвом у сучасних умовах, а також проведення SWOT-аналізу приватного сектору України та розробка рекомендацій щодо посилення його потенціалу як основної рушійної сили економічного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Приватний сектор традиційно розглядається як рушійна сила економічного відновлення, оскільки саме він найбільш гнучко реагує на зміни ринкових умов, стимулює впровадження інновацій та оперативно адаптується до нових викликів. Його динамічний розвиток сприяє посиленню конкуренції, стимулює модернізацію виробництва та забезпечує диверсифікацію економічної структури.

Для повного розуміння ролі приватного сектору важливо визначити його сутність. Приватний сектор в українському законодавстві немає єдиного визначення, проте його ознаки та принципи чітко регламентовані Господарським і Цивільним кодексами

України, а також іншими нормативно-правовими актами. Вони визначають правовий статус підприємств, порядок ведення господарської діяльності, укладання договорів і захист права власності [1, с. 35]. У широкому розумінні приватний сектор – це сукупність суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на власний ризик і з метою отримання прибутку [4]. Він включає підприємства, установи та організації, що перебувають у власності фізичних або юридичних осіб і не належать державі чи громаді. Водночас приватний сектор не можна розглядати виключно як інструмент виробництва товарів та послуг чи спосіб отримання прибутку. Його роль набагато ширша – він є одним із головних факторів економічної стабільності, оскільки створює конкурентне середовище, стимулює розвиток нових технологій, підтримує інтеграцію країни у світову економіку та забезпечує стає економічне зростання. Таке розуміння узгоджується із підходом Світового банку, який визначає приватний сектор як невід'ємну складову ринкової економіки. Це сукупність підприємств, які працюють поза межами прямого контролю держави, створюють робочі місця, забезпечують інноваційний розвиток та сприяють зростанню національної економіки [10].

Особливого значення приватний сектор набуває у періоди криз, коли підприємництво забезпечує швидку мобілізацію ресурсів, відновлення виробничих потужностей та інтегрує країну у глобальні економічні процеси. У цьому контексті особливо цінним постає досвід Німеччини, Японії та країн Балкан. Практика цих держав чітко доводить: без активної участі приватного сектору повноцінна економічна відбудова просто неможлива (табл. 1).

Таблиця 1

Роль приватного сектору у післявоєнному відновленні економік: міжнародний досвід та ключові програми

Показник	Німеччина (1945–1955)	Японія (1945–1960)	Хорватія (1995–2005)	Боснія і Герцеговина (1996–2006)
1	2	3	4	5
Загальна характеристика	Післявоєнне відновлення завдяки Плану Маршалла та реформам Ерхарда	Індустріалізація та експортно орієнтована модель розвитку	Відбудова після конфлікту на Балканах з орієнтацією на ЄС	Відновлення після громадянської війни, залучення донорів
Роль приватного сектору	Рушійна сила зростання, підтримка малого бізнесу кредитами та податковими пільгами	Великий бізнес (Toyota, Sony) як основа економічного дива	Основний рушій економічного зростання та залучення інвестицій	Основний фактор стабілізації та інтеграції у світову економіку

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Основні програми та заходи	– План Маршалла (13 млрд дол.); – валютна реформа 1948 р.; – Соціальна ринкова економіка	– Реформи окупаційної адміністрації США; – інвестиції у промисловість; – програми підтримки експорту	– програми приватизації; – агенція з просування інвестицій; – підтримка малого та середнього бізнесу	– міжнародна допомога (Світовий банк, ЄС); – лібералізація економіки; – агенція з розвитку малого та середнього бізнесу
Економічні показники до та після програм	1945: ВВП на душу – \$2 000; 1955: ВВП на душу – \$5 000 <i>Темпи зростання – 8% на рік</i>	1945: ВВП на душу – \$1 500; 1960: ВВП на душу – \$5 000 <i>Темпи зростання – 9,5% на рік</i>	1995: ВВП на душу – \$4 000; 2005: ВВП на душу – \$10 000 <i>Зростання ВВП – 4,5% на рік</i>	1996: ВВП на душу – \$1 200; 2006: ВВП на душу – \$4 500 <i>Зростання ВВП – 5,8% на рік</i>
Обсяг інвестицій	13 млрд дол. (План Маршалла)	20 млрд дол. (зовнішні та внутрішні інвестиції)	6 млрд дол. (фонди ЄС та приватні інвестиції)	5,4 млрд дол. (міжнародна допомога та приватні інвестиції)
Соціальні показники	Зростання рівня життя на 30%	Зростання Індексу людського розвитку на 25%	Зниження рівня безробіття з 19 до 11%	Зниження рівня бідності з 50 до 25%

Джерело: складено автором на основі даних [11-16].

Світова практика країн демонструє, що приватний сектор стає рушійною силою відновлення після військових конфліктів завдяки своєму адаптаційному підприємницькому потенціалу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки. Отже, якщо держава залучає приватний сектор до процесу відбудови, економіка починає функціонувати більш ефективніше. Підприємництво, завдяки своїй гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, бере на себе головну роль у створенні нових робочих місць та відновлює економічну динаміку після кризових потрясінь.

Тому, для ефективного залучення приватного сектору до процесів відбудови, спираючись на після військовий досвід аналізуючи країн, можна виокремити кілька підходів та інструментів, що дійсно сприяли успішному включенню приватного сектору у процеси економічної відбудови:

– лібералізація та створення сприятливого податкового середовища: спрощення бюрократичних процедур, зменшення податкового тиску у перші роки після завершення конфлікту та запровадження податкових стимулів;

– залучення зовнішніх інвестицій та міжнародної технічної допомоги;

– державно-приватне партнерство у відновленні інфраструктури задля відбудови стратегічно важливих об’єктів;

– підтримка малого та середнього бізнесу шляхом створення спеціальних програм для підтримки виробників у регіонах, що постраждали від воєнних дій.

Для України, яка не лише переживає повномасштабну війну, але й прагне бути частиною європейського та світового економічного простору, цей досвід набуває особливої актуальності. Він має стати базою при розробці комплексної стратегії післявоєнної відбудови, яка передбачатиме не просто відтворення довоєнної моделі економіки, а її якісну трансформацію на основі принципів сталого розвитку, інноваційності та європейських стандартів.

Приватний сектор України протягом 2021–2024 років зіткнувся з безпрецедентними викликами. Спочатку це була пандемія COVID-19, економічні кризи, а з 2022 року – повномасштабна військова агресія Росії проти України. Однак до цих викликів саме приватний сектор формував значну частку національного ВВП та забезпечував більшість робочих місць, відіграючи ключову роль в економіці України (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика приватного сектору України до початку війни (2021 – початок 2022 року)

Показник	Дані 2021	Тенденції та особливості
Частка приватного сектору у ВВП	~60%	Значну роль підприємництва у формуванні економічної активності. Стабільне зростання ролі малого та середнього бізнесу
Структура бізнесу	79% – малі підприємства	Домінування малого бізнесу у торгівлі, послугах та сільському господарстві
Частка МСБ у зайнятості	~60%	Малий бізнес є основним джерелом робочих місць. Він забезпечує зайнятість населення, особливо в регіонах, де великі компанії майже не представлені
Інвестиції у приватний сектор	\$7,3 млрд	Основними джерелами інвестування залишаються власні кошти підприємств та реінвестований прибуток
Доступ до кредитних ресурсів	Обмежений	Високі відсоткові ставки та складна процедура отримання кредитів
Інноваційна активність	15,6% підприємств	Низька частка технологічних інновацій
Експортна активність приватного сектору	65% від загального експорту	Відіграє важливу роль у зовнішній торгівлі. Основні товари експорту – сільськогосподарська продукція, металургія та IT-послуги

Джерело: складено автором на основі даних [7; 8,17;18]

Приватний сектор напередодні війни мав значний потенціал для економічного зростання, але при цьому реалізація його стримувався певними факторами, серед яких можна виокремити недостатню фінансову підтримку, обмежений рівень технологічної модернізації вітчизняного бізнесу. Структура приватного сектору характеризувалася домінуванням малого бізнесу, що з одного боку свідчить про активну підприємницьку ініціативу, а з іншого – про низьку концентрацію капіталу та труднощі з масштабуванням для підприємців. Щодо джерел інвестування приватного сектору, то і вони мали певні особливості: внутрішні ресурси підприємців становили основну частину капіталовкладень. Це пов'язано з високими кредитними ставками, які робили банківські кредити малопривабливими для малого та середнього бізнесу. Ще однією важливою характеристикою приватного сектору в Україні можна виокремити низку інноваційну активність підприємств. Лише 15,6% з них реалізовували інновації. Така ситуація значно послаблювала конкурентні позиції українських підприємств на міжнародних ринках. Попри зазначені проблеми, приватний сектор демонстрував високу експортну орієнтованість: до 65% загального обсягу експорту забезпечували саме приватні підприємства. Найактивніше у цьому процесі брали участь підприємства агропромислового комплексу, металургійної галузі та сфери інформаційних технологій.

Таким чином, стан приватного сектору напередодні війни можна охарактеризувати як складний і суперечливий: з одного боку, він володів значним потенціалом і активно виходив на зовнішні ринки, а з іншого – залишався обмеженим через структурні диспропорції, недостатню фінансову підтримку та низьку інноваційну спроможність.

Вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року кардинально змінило умови функціонування українського приватного сектору. Підприємства зазнали значних прямих втрат через руйнування активів, логістичні розриви та втрату ринків. Одночасно відбувалася адаптація до умов воєнного часу — частина підприємств емігрувала до західних регіонів або за кордон. З позитивного погляду можна відзначити, що війна стимулювала цифровізацію бізнес-процесів, розвиток військових технологій. У табл. 3 нижче узагальнено основні зміни приватного сектору за 2022–2024 роки.

Протягом 2023–2024 років приватний сектор України адаптувався до умов війни. Його частка у ВВП зросла до 58% у 2023 році (+3% до 2022-го) та до 60% у 2024-му, хоча кількість підприємств

Таблиця 3

Сучасний стан приватного сектору України (2021–2024)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Прогноз 2025 року
	-29,1%	+5,3%	+3-4%	+3-4%
ВВП	Різке падіння через війну	Помірне відновлення: адаптації бізнесу, експорту агропродукції та зовнішній підтримці	Уповільнення через воєнні ризики, нестачу інвестицій та кадрів	Зростання можливе при стабілізації, але бойові дії та слабка інвестиційність можуть стримати процес
Частка приватного сектору у ВВП	~55%	~58%	~60%	~62% (при стабілізації ситуації та активізації інвестицій)
Кількість приватних підприємств	1, 3 млн	1, 43 млн	1, 6 млн	1,7 млн (за рахунок розвитку самозайнятості та мікробізнесу)
Кількість малих та середніх підприємств	350 000	367 500	400 000	~430 000 (завдяки програмам стимулювання та релокації підприємств)
Скорочення кількості підприємств	-15% (зруйновані/закриті)	-10% (міграція бізнесу)	Поступове відновлення	Часткове відновлення (+5-7%)
Галузева структура	Різке падіння у промисловості (-30%), стабільність в агро та IT	Розвиток крафтових виробництв та локальних ханів	Відновлення експорту та диверсифікація	Активізація переробних галузей, індустріалізація, розширення виробничих кластерів
Інвестиції	Мінімальні (\$3,8 млрд)	Локалізовані інвестиції та державна підтримка	Очікування міжнародних програм відновлення	До \$10 млрд за рахунок міжнародних фондів, програм ЄС та USAID
Інноваційність підприємств	12% підприємств	14% підприємств	Акцент на діджиталізацію	Прискорення інновацій за підтримки ЄС
Експортна активність	Падіння на 30%	Часткове відновлення (адаптація логістики)	Диверсифікація (переорієнтація ринків)	Втрата ринків СНД, зміщення на ЄС та глобальний Південь
Участь у відбудові	Мінімальна	Локальні підприємства	Активне залучення	Приватний сектор стає учасником відбудови

Джерело: складено автором на основі даних [4; 7; 8; 17-20].

скоротилася на 10% [8]. Структура економіки також змінилася: зросла роль малого бізнесу, що є позитивною тенденцією через його адаптивність. Інвестиційна активність у 2022 році була критично низькою: обсяг інвестицій впав до 3,8 млрд доларів США – мінімуму за десятиліття [21]. Однак у 2023 році ситуація поступово почала змінюватися. Державні програми, такі як «Робота» та спеціальні грантові ініціативи для релокованих підприємств, дали перші результати, стимулюючи локальні інвестиції [6]. У 2024 році основні очікування були зосереджені навколо міжнародних фінансових програм, зокрема у межах Плану відновлення України, а також ініціатив ЄС і Світового банку [17; 18]. Приватний сектор намагається отримати доступ до дешевих кредитних ресурсів та розраховує на спрощення процедур щодо залучення зовнішніх інвестицій.

Окрему увагу варто приділити зростанню інноваційної активності. Якщо у 2022 році лише 12% підприємств працювали з інноваціями, то у 2024 році цей показник збільшився, та становив 14%, при чому акценти були зроблені на військові технології. Отже, приватний сектор не лише адаптується до нових умов, а й активно шукає перспективні напрями розвитку.

Щодо подальших перспектив, у 2025 році прогнозується значне розширення участі приватного сектору у післявоєнній відбудові. Насамперед це стосується залучення місцевих підрядників до інфраструктурних проєктів, розвитку державно-приватного партнерства у модернізації транспортної, енергетичної інфраструктури. Очікується, що загальний обсяг інвестицій у приватний сектор у 2025 році може перевищити 10 млрд доларів США, за умови ефективного запуску міжнародних програм відновлення [8; 17].

Для проведення аналізу ролі приватного сектору у контексті викликів та можливостей доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу. Цей метод надає можливість комплексно вивчати внутрішні фактори розвитку (сильні та слабкі сторони приватного сектору) із зовнішніми умовами (можливостями та загрозами). SWOT-аналіз був проведений на основі офіційної статистики урядових установ [5-8], аналітичних звітів міжнародних організацій [17; 18] та прогнозних оцінок фінансових інституцій щодо розвитку приватного сектору [20]. Це гарантує об'єктивність оцінок та враховує комплекс сучасних викликів, з якими стикається приватний сектор в Україні. Результати проведеного SWOT-аналізу приватного сектору України у контексті війни та післявоєнного відновлення систематизовано у табл. 4.

Таблиця 4

SWOT-аналіз приватного сектору України у контексті післявоєнного відновлення

Сильні сторони	Слабкі сторони
▪ Стійкість та адаптивність бізнесу під час війни – швидке відновлення роботи багатьох компаній попри бойові дії. ▪ Розвинутий ІТ-сектор та людський капітал. ▪ Аграрний потенціал та природні ресурси. ▪ Висока цифрова зрілість: активне впровадження онлайн-платформ, цифрових сервісів та фінтех-рішень	▪ Фізичні втрати виробничої та транспортної інфраструктури, руйнування промислових потужностей у східних та південних регіонах. ▪ Невдалий інвестиційний клімат, корупція та бюрократія. ▪ Значна залежність від зовнішньої підтримки. ▪ Обмежений доступ до фінансування. ▪ Низька частка інноваційноактивних підприємств
Можливості	Загрози
▪ Повоєнна відбудова економіки. Масштабна реконструкція створює попит на послуги та продукцію вітчизняного бізнесу, що відкриває можливості для міжнародних інвестицій. ▪ Європейська інтеграція та реформи – статус кандидата в ЄС. ▪ Залучення міжнародної фінансової допомоги у межах Плану відновлення України, програм ЄС та багатосторонніх фондів. ▪ Релокація міжнародних компаній до України. ▪ Розвиток нових секторів і технологій – зростає потенціал у сфері оборонної промисловості, кібербезпеки, відновлюваної енергетики та енергоефективності. ▪ Розвиток державно-приватного партнерства у процесах відбудови інфраструктури	▪ Тривала війна та безпекові ризики. ▪ Внутрішні політичні потрясіння або зниження уваги та підтримки з боку міжнародних партнерів можуть послабити позиції України. ▪ Дефіцит робочої сили та «відтік мізків» Репутаційні ризики для іноземних інвесторів через воєнний стан та нестабільність макросередовища. ▪ Енергетична криза, залежність від імпорту енергоносіїв та ризики дестабілізації енергопостачання. ▪ Глобальні економічні кризи та конкуренція

Джерело: складено автором.

Окремої уваги заслуговує системна інтеграція приватного сектору до процесів європейської інтеграції та відбудови інфраструктури, що відкриває доступ до фінансів, технологій та нових ринків. При цьому важливо враховувати, що реалізація можливостей напряду залежатиме від політичної стабільності, прозорості регуляторного середовища та цілеспрямованої підтримки бізнесу з боку держави. Водночас загрози, зумовлені воєнною невизна-

ченістю, репутаційними ризиками, відтоком кадрів та енергетичною кризою, створюють додатковий тиск, який потребує комплексної державної політики підтримки бізнесу.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує: за умови синергії державної підтримки, міжнародної допомоги та внутрішнього потенціалу до саморегуляції, український приватний сектор здатен не лише відновитися після війни, а й забезпечити довгострокову модернізацію економіки, її експортну переорієнтацію та структурне оновлення економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило ключову роль приватного сектору у процесах післявоєнного відновлення України, що узгоджується зі світовим досвідом відбудови економік після збройних конфліктів. Український бізнес, попри руйнування, релокацію, фінансові обмеження та втрату внутрішнього попиту, продемонстрував високу адаптивність, мобілізувавши внутрішні ресурси, активно інтегруючись у нові логістичні та виробничі ланцюги й розширюючи спектр цифрових та інноваційних рішень.

SWOT-аналізу довів, що у контексті відбудови приватний сектор має бути ключовим партнером держави у відновленні інфраструктури та виробничого потенціалу. Вагоме значення для приватного сектору має міжнародна допомога. Проте аналіз показав, що ключовим питанням є прозорість процедур та створення зрозумілих умов для залучення зовнішніх ресурсів. Без чітких механізмів розподілу коштів та гарантованого доступу до фінансування приватний сектор не зможе реалізувати свій відновлювальний потенціал у повному обсязі.

Таким чином, приватний сектор України, попри колосальні втрати, зберігає потенціал стати рушійною силою післявоєнної відбудови. Його адаптивність, підприємницький потенціал та готовність до трансформацій є важливим ресурсом для швидкого економічного відновлення та побудови нової, більш стійкої економічної моделі країни. Водночас **подальше дослідження** має фокусуватися на розробці конкретних механізмів фінансування бізнесу у післявоєнний період, адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, формуванні ефективних інструментів державно-приватного партнерства та побудові нової, інноваційної бізнес-системи, яка стане основою для стійкого розвитку економіки України у довгостроковій перспективі.

Література

1. Василенко В. О., Фещенко Л. Л. Роль приватного сектору в забезпеченні стійкого економічного зростання: теоретичні засади та практичні аспекти. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 7–8. С. 35–41.
2. Свириденко Г. М., Голинський Ю. О. Приватний сектор як рушій економічного зростання: теоретико-методологічні аспекти та практичні орієнтири. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 12–18.
3. Гуменюк О. Г., Муляр В. В. Трансформація приватного сектору України в умовах криз та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 41. С. 12–18.
4. Мазаракі А. А., Іванов Ю. Б. Приватний сектор в економічній системі України: трансформаційні процеси та виклики розвитку. *Вісник економічної науки*. 2023. № 2. С. 12–18.
5. Соціально-економічне становище України у 2022–2023 роках. Київ: Державна служба статистики України., 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Інформація щодо виконання державних програм підтримки бізнесу у 2023 році (єРобота, релокація тощо) / Кабінет Міністрів України. Київ, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
7. Аналітичний звіт щодо стану та адаптації приватного сектору в умовах війни у 2022 році / Міністерство економіки України. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>.
8. Огляд стану приватного сектору в умовах війни: виклики, адаптація та перспективи / Міністерство економіки України. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua>.
9. Карнахан М., Дурч У., Балентайн Дж. Залучення приватного сектору до післявоєнного відновлення: міжнародний досвід та рекомендації для України. *Економіка та управління*. 2023. № 4. С. 23–35.
10. Private Sector Development: Essential for Economic Growth and Resilience. Washington, DC: World Bank Group. 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/privatesector>.
11. Boehm C. Entrepreneurial Recovery: Small Business Strategies for Crisis Response. *Journal of Economic Recovery*. 2018. Vol. 15. No 2. P. 45–63.
12. Dower J. Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II. New York: W. W. Norton & Company, 2008. 676 p.
13. Eichengreen B. The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond. Princeton University Press, 2007. 501 p.
14. Erhard L. Prosperity Through Competition. London: Thames and Hudson, 1958. 273 p.
15. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2005: Business in Transition. London: EBRD, 2005. URL: <https://www.ebrd.com/downloads/research/transition/TR05.pdf>.
16. Bosnia and Herzegovina – Post-Conflict Reconstruction and the Transition to a Market Economy. Washington, DC: World Bank, 2007. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/385531468767399140/pdf/391230BA0PostC1uction01PUBLIC1.pdf>.
17. Ukraine Economic Update: Private Sector Recovery and Reconstruction. Washington, DC: World Bank, 2004. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update>.

18. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–February 2024. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org>.
19. Assessment of Losses and Business Relocation in 2023. Kyiv: EBA, 2024. URL: <https://eba.com.ua>.
20. Інноваційна активність бізнесу в Україні: виклики та нові можливості у воєнний час. Програма розвитку ООН в Україні. Київ, 2024. URL: <https://www.ua.undp.org>.
21. Investment Attractiveness Index of Ukraine in 2023-2024. *European Business Association* (EBA). 2024. URL: <https://eba.com.ua>.

References

1. Vasylenko, V. O., & Feshchenko, L. L. (2022). The role of the private sector in ensuring sustainable economic growth: Theoretical foundations and practical aspects. *Economic Journal* – XXI, 7–8, pp. 35–41 [in Ukrainian].
2. Svyrydenko, H. M., & Holinskyi, Yu. O. (2023). The private sector as a driver of economic growth: Theoretical-methodological aspects and practical guidelines. *Ekonomika ta derzhava*, 5, pp. 12–18 [in Ukrainian].
3. Humenyuk, O. H., & Muliar, V. V. (2023). Transformation of Ukraine's private sector in crisis conditions and post-war recovery. *Economy and Society*, 41, pp. 12–18 [in Ukrainian].
4. Mazaraki, A. A., & Ivanov, Yu. B. (2023). The private sector in Ukraine's economic system: Transformation processes and development challenges. *Bulletin of Economic Science*, 2, pp. 12–18 [in Ukrainian].
5. Sotsialno-ekonomichne stanovyshche Ukrainy u 2022–2023 rokakh [Socio-economic situation of Ukraine in 2022–2023]. (2024). *State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Informatsiia shchodo vykonannia derzhavnykh prohram pidtrymky biznesu u 2023 rotsi (yeRobota, relokatsiia toshcho) [Information on the implementation of state support programs for business in 2023 (eRobota, relocation, etc.)]. (2023). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Analitychnyi zvit shchodo stanu ta adaptatsii pryvatnoho sektoru v umovakh viiny u 2022 rotsi [Analytical report on the state and adaptation of the private sector in wartime conditions in 2022]. (2023). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Ohliad stanu pryvatnoho sektoru v umovakh viiny: vyklyky, adaptatsiia ta perspektyvy [Overview of the state of the private sector in wartime: Challenges, adaptation, and prospects]. (2024). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua> [in Ukrainian].
- 9/ Carnahan, M., Durch, W., & Ballentine, J. (2023). Engaging the private sector in post-war recovery: International experience and recommendations for Ukraine. *Economics and Management*, 4, pp. 23–35 [in Ukrainian].
10. Private sector development: Essential for economic growth and resilience. (2020). Washington, World Bank Group. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/privatesector>.
11. Boehm, C. (2018). Entrepreneurial recovery: Small business strategies for crisis response. *Journal of Economic Recovery*, 15 (2), pp. 45–63.
12. Dower, J. (2008). Embracing defeat: Japan in the wake of World War II. New York, W. W. Norton & Company.

13. Eichengreen, B. (2007). *The European economy since 1945: Coordinated capitalism and beyond*. Princeton, Princeton University Press.
14. Erhard, L. (1958). *Prosperity through competition*. London, Thames and Hudson.
15. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2005). *Transition report 2005: Business in transition*. London, EBRD. Retrieved from <https://www.ebrd.com/downloads/research/transition/TR05.pdf>.
16. Bosnia and Herzegovina – Post-conflict reconstruction and the transition to a market economy. (2007). Washington, World Bank. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/385531468767399140/pdf/391230BA0PostC1uction01PUBLIC1.pdf>.
17. Ukraine economic update: Private sector recovery and reconstruction. (2024). Washington, World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update>.
18. Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022–February 2024. (2024). Washington, World Bank. Retrieved from <https://documents.worldbank.org>.
19. Assessment of losses and business relocation in 2023. (2024). European Business Association (EBA). Retrieved from <https://eba.com.ua>.
20. Innovatsiina aktyvnist biznesu v Ukraini: vyklyky ta novi mozhlyvosti u voiennyi chas [Business innovation activity in Ukraine: Challenges and new opportunities during wartime]. (2024). *United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine*. Retrieved from <https://www.ua.undp.org> [in Ukrainian].
21. Investment attractiveness index of Ukraine in 2023-2024. (2024). *European Business Association (EBA)*. Retrieved from <https://eba.com.ua>.

Надійшла до редакції: 27.11.2024 р.
Рецензовано: 09.12.2024 р.

*А. М. Солодковський, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

ORCID 0009-0001-4093-5850

e-mail: solodkovyur@ukr.net,

*Маріупольський державний університет,
м. Київ*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР СЕГМЕНТУ FMCG В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Конфігурація трансформацій в економічній системі країни формується під впливом як глобальних тенденцій, так і внутрішніх соціально-економічних чинників. На макrorівні вони змінюють структуру національних ринків, зокрема ринку роздрібно́ї торгівлі, що проявляється у переформатуванні каналів збуту, оновленні моделей споживчої поведінки та інтеграції новітніх технологій. На мікрорівні окремі бізнес-структури, що здійснюють підприємницьку діяльність, коригують свої стратегії для забезпечення власної конкурентоспроможності.

Особливо чутливим до таких змін є ринок товарів повсякденного попиту – FMCG, який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного доступу населення до широкого асортименту якісних товарів щоденного вжитку, задовольняючи базові потреби населення, формуючи споживчий попит і сприяючи розвитку внутрішнього ринку.

Викликані початком воєнних дій та тимчасовою окупацією частини територій України дестабілізуючі чинники суттєво вплинули на операційне середовище торговельних мереж, ускладнивши їх діяльність та поставивши нові вимоги до забезпечення стабільності бізнес-процесів, а також спричинили структурні зміни на ринку FMCG. Основними наслідками впливу макроекономічних чинників стали порушення логістичних ланцюгів, зростання операційних витрат, порушення режиму роботи через обстріли та повітряні тривоги, втрати бізнес-активів, вимушена релокація підприємств, масова міграція населення, а також зміни споживчої поведінки та зниження економічних можливостей домогосподарств.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Сучасні економічні тенденції формують основу для стратегічних рішень торговельних мереж сектору FMCG-ритейлу, безпосередньо впливаючи на прийняття управлінських рішень та формування конкурентних стратегій, операційну діяльність та розвиток бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем ефективного управління розвитком мережевої торгівлі належить до сфери наукових інтересів багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, серед яких найбільш відомими є праці В. Апопії [1], Л. Височин [2], В. Вудвуд [3], Н. Голошубової [4], С. Давимуки, Л. Федулової [5], В. Лісіци [6], Г. П'ятницької [7], В. Распопової [8], Н. Власової, О. Колючкової [9]. Т. Наумова, Л. Кирильєва та Я. Лемешко розглядають технологічні інновації та зміни у споживчому попиті, наголошуючи на необхідності гнучкості у бізнес-стратегіях [10]; А. Сотник приділяє увагу діагностиці ефективності комерційної діяльності ритейлу, визначаючи його сильні та слабкі сторони [11]; С. Данило розглядає регіональні особливості розвитку роздрібних торговельних мереж [12]; І. Миколайчук та Ю. Силкіна [13] зосереджуються на управлінні розвитком мережевого ритейлу в умовах сучасної України.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються дискусійними певні аспекти теорії розвитку торговельних мереж, саме підходи до поєднання аналізу економічних тенденцій із трансформаціями стратегій, враховуючи їхню просторову концентрацію, бізнес-моделі, інноваційні та технологічні фактори.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність в теоретичному та прикладному обґрунтуванні впливу економічних викликів як ключових детермінант розвитку конкурентного середовища у секторі FMCG, розробці науково-методичних підходів щодо запровадження фінансово-технологічних механізмів і маркетингових інструментів у стратегічне управління мережевими бізнес-структурами.

Метою статті є узагальнення впливу основних економічних тенденцій на функціонування мережевих бізнес-структур на ринку товарів повсякденного попиту в Україні та визначення стратегічних напрямів їхньої адаптації до економічних викликів і трансформацій споживчого попиту.

Виклад основного матеріалу. Аналітика Асоціації ритейлерів України (RAU) показує, що функціонування вітчизняної сфери мережевих бізнес-структур охоплює не лише операторів продовольчого ритейлу, але й суб'єктів непродовольчого сегменту, зо-

крема, аптечних мереж, магазинів одягу, взуття та аксесуарів, електроніки та побутової техніки, торгівлі паливними матеріалами, будівельними товарами та ювелірними виробами [13]. Отже, мережеві бізнес-структури представлені як системно організовані суб'єкти господарювання, формат діяльності яких орієнтовано на масштабоване надання торговельних послуг із диференційованою концентрацією регіональної присутності.

Умови існування та перспективи розвитку мережевих структур в країні залежать від макроекономічної ситуації, як одного із зовнішніх факторів впливу на ділову активність (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних макроекономічних показників України, 2018-2024 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Номінальний ВВП, млрд дол. США	130,9	153,9	156,6	199,8	160,5	177,2	188,9
Співвідношення показників до номінального ВВП, %, зокрема:							
Державний бюджет	-2,1	-2,1	-5,9	-4,0	-15,7	-19,7	-13,7
Баланс поточного рахунку	-3,3	-2,7	3,3	-1,9	5,0	-5,5	-5,7
Експорт товарів і послуг	45,2	41,2	38,8	40,7	35,5	35,5	25,5
Імпорт товарів і послуг	54,0	49,3	40,3	42,0	52,3	52,3	38,9
Чистий приплив ПП	3,8	3,8	0,2	4,0	0,2	0,2	0,6
Загальний державний борг	60,3	50,4	60,5	48,9	78,5	88,1	98,6
Внутрішній кредит приватному сектору	34,5	30,0	28,2	23,6	23,5	-	-
ВВП у фактичних цінах, млрд грн	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6628,0	6853,3
Індекс інфляції, % за рік	9,8	4,1	5,0	10,0	26,6	5,1	12,0
Безробіття, % від загальної кількості робочої сили	9,0	8,5	9,2	9,8	24,5	19,1	14,5

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [14, с.12; 15; 16].

Експрес-аналіз макроекономічних показників дозволяє зробити ряд висновків про вплив економічної ситуації на розвиток торговельних мереж:

– середній темп зростання номінального ВВП складає 7,4% щорічно без збереження цієї тенденції у 2022 р. Зростання ВВП зазвичай свідчить про підвищення загального рівня економічної активності, що позитивно впливає на доходи населення, потенційно збільшуючи купівельну спроможності та розширяючи внутрішній

ринок для торговельних мереж. Однак падіння у 2022 р. свідчить про вплив війни, що стримує відновлення купівельної спроможності;

– середній рівень інфляції – 12,3%, із піком у 2022 р. – 26,6%. Висока інфляція впливає на зростання цін на товари, зниження реальних доходів, що змінює споживчі пріоритети на дешевші товари й змушує торговельні мережі розширювати асортимент доступних товарів і переглядати цінову політику (агресивна політика цінових знижок для мереж з орієнтацією на імпорт), вдаватись до оптимізації витрати, застосовуючи основні стратегії, зокрема: розвиток власних брендів, модернізація логістики, впровадження енергоефективних технологій;

– після поступового зниження з 9,0% у 2018 р. до 8,5% у 2019 р., у 2022 р. показник безробіття зріс до 24,5% з поступовим зниженням до 14,5% у 2024 р. Підвищення безробіття знижує споживчу активність, впливаючи на обсяги продажів ритейлерів. У відповідь торговельні мережі переглядають стратегії, акцентуючи увагу на знижках і оптимізації асортименту в бік базових товарів (товарів першої необхідності);

– співвідношення ключових показників до номінального ВВП у кризові періоди відображає ризики макроекономічної нестабільності, які впливають на валютний курс, створюють залежність від імпорту та підвищують вартість імпортованих товарів, що безпосередньо впливає на асортиментну політику торговельних мереж і зміну споживчих вподобань;

– нестабільність інвестиційних потоків (співвідношення ПІ до ВВП: у 2020 р. падіння до 0,2% на тлі загальноекономічної невизначеності, тимчасове підвищення до 4,0% відбулось у 2021 р., у 2022 р. – знову зниження до 0,2%, що було зумовлено початком повномасштабної війни в Україні) свідчить про вразливість інвестиційного клімату та підвищену сприйнятливість економіки до зовнішніх шоків. Це, в свою чергу, ускладнює стратегічне планування та обмежує доступ до фінансування розвитку ритейлу, що спонукає торговельні мережі пошукати шляхи оптимізації витрат та зміцнення конкурентоспроможності під тиском економічних факторів.

Отже, макроекономічні фактори безпосередньо впливають на розвиток ритейлу: зростання ВВП і стабільна інфляція в межах допустимих значень (орієнтир: таргет інфляції, регулювання облікової ставки НБУ) сприяють покращенню економічної кон'юнктури та стимулюють зростання споживчого попиту, а нестабільність валютного курсу, інфляція та безробіття призводять до зниження купів-

вельної спроможності населення, змінюючи попит у бік товарів першої необхідності. Зміни економічної кон'юнктури загострюють цінову, асортиментну та технологічну конкуренцію між торговельними мережами, спонукаючи їх до впровадження нових інструментів управління конкурентоспроможністю.

Щорічне дослідження споживчих тенденцій за 2024 р., проведене *Deloitte Ukraine* [17], відображає зміни у пріоритетах громадян, їхню здатність адаптуватися до нових реалій та структурні зрушення у моделі споживчих витрат. За умов зростаючої конкуренції та змін споживчої поведінки, торговельні мережі змушені адаптувати свої бізнес-моделі та впроваджувати комплексні стратегії, що враховують специфіку ринку FMCG.

По-перше, даний сектор відзначається високою ємністю та відносно стабільним споживчим попитом на товари першої необхідності, що стимулює зростання кількості учасників ринку. Підсилює боротьбу за споживача діяльність різних форматів торговельних мереж, зокрема: дискаунтери (мережі «АТБ», «Тайстра», «Thrash!»), супермаркети та гіпермаркети (мережі «Сільпо», «VARUS», «ЕКО-маркет», «Novus», «Чудо Маркет»), магазини біля дому (мережі «ГРОШ», «Фора», «КОЛО»), а також формати Cash&Carry (мережі «METRO», «Auchan»). Мультиформатні моделі організації бізнесу є характерними для провідних торговельних компаній, зокрема Fozzy Group, що дозволяє охоплювати ширші аудиторії споживачів і залучати їх до власної торговельної мережі [18, с. 42]. Поєднання різних форматів торгівлі дозволяє FMCG-ритейлам диверсифікувати ризики, охоплювати ширший споживчий сегмент, оперативно реагувати на зміну економічної кон'юнктури та оптимізувати операційні витрати. У підсумку це сприяє підвищенню економічної стійкості та конкурентоспроможності мереж.

По-друге, високий ступінь стандартизації асортименту товарів FMCG сектору зумовлює мінімальну диференціацію продукції між мережами, що змушує компанії конкурувати за допомогою цінових стратегій, сервісних рішень, розвитку власних торговельних марок, впровадження інноваційних технологій обслуговування, створення торговельних просторів, орієнтованих на підвищення комфорту та емоційного залучення споживачів. Формування таких просторів є ключовим інструментом нематеріальної конкурентної переваги. Показовим прикладом є концептуальні супермаркети мережі «Сільпо»: простори у стилі Америки 50-х, тематичні зони «Люди та гриби», «Антарктида» та інтер'єри за мотивами «Маленького принца». Такі концепції спрямовані на формування доданої

цінності торговельного простору в умовах зростаючої конкуренції та стандартизації асортименту, що дозволяє підвищувати емоційний зв'язок споживачів з брендом, зміцнювати їхню лояльність до бренду, а також відповідає культурним запитам цільової аудиторії [19; 20].

По-третє, розвиток цифрових каналів продажів та зростання e-commerce вимагає від компаній впровадження омніканальних стратегій, що забезпечують інтеграцію фізичних магазинів, онлайн-платформ та мобільних сервісів в єдиний клієнтський простір. Такий підхід підвищує рівень клієнтоорієнтованості, забезпечує зручність та доступність сервісів для кінцевого споживача, що, у свою чергу, підсилює конкурентну боротьбу між ритейлерами [18, с. 44]. Наприклад, з 2020 р. мережа «Сільпо» впровадила e-commerce платформу з можливістю онлайн-замовлень та самовивозу через сервіс сайту shop.silpo.ua, а з 2018 р. активно використовує мобільний застосунок із персоналізованими пропозиціями та програмами лояльності. [20] З 2023 р. доступний для завантаження осучаснений мобільний застосунок мережі «АТБ», який позиціонується як зручний інформаційний довідник для клієнтів. Він надає доступ до акцій, новинок асортименту, а також функцій онлайн-замовлення й оплати. Окрім базових можливостей, застосунок інтегрує сервіси партнерів, що дозволяє придбавати широкий спектр товарів і послуг – від медикаментів до електроніки [21]. Власну платформу для онлайн-замовлень інтегрувала мережа «VARUS» у 2020 р., що дозволило клієнтам купувати товари з доставкою додому або забирати покупки у найближчих торговельних точках. Мобільний застосунок надає можливість переглядати історію покупок, відстежувати баланс бонусів та отримувати персоналізовані рекомендації, що підвищує зручність користування сервісом і взаємодії зі споживачем [22].

Отже, зростаюча конкуренція, стандартизація асортименту та зміни у споживчій поведінці стимулюють торговельні мережі до диверсифікації форматів і концепцій, розвитку омніканальних рішень і створення унікального клієнтського досвіду. Використання мультиформатних моделей, впровадження технологій e-commerce та персоналізованих сервісів сприяє зміцненню ринкових позицій ритейлерів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та зміцненню їхніх ринкових позицій в умовах динамічного розвитку FMCG-сектору. Сектор демонструє «активний розвиток, попри глобальні та внутрішні кризи» [23], завдяки фокусу на технологічності, інноваційності, естетичній привабливості торговельних об'єктів і співпраці з локальними виробниками [2].

Множина торговельних мереж сектору FMCG-ритейлу не обумовлюється певним переліком суб'єктів ринку, оскільки цей ринок є високодинамічним, відбувається його постійне розширення та трансформація. З'являються нові торговельні мережі, а старі можуть зникати або реорганізовуватися, не витримуючи конкуренції, що зумовлено низкою економічних, соціальних та технологічних факторів. Згідно з аналітичними даними UC.Market, на дату звернення кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність за класифікацією КВЕД 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважанням продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів», становить 13 629 юридичних осіб [24], що складає близько 10,1% від загальної кількості діючих підприємств роздрібною торгівлі в Україні. Така концентрація учасників свідчить про високий рівень конкуренції у секторі FMCG-ритейлу. Конкурентний тиск впливає на структуру ринку, стимулює впровадження інноваційних підходів до організації торгівлі, а також сприяє зміцненню ринкових позицій найбільш адаптивних мереж та впливає на фінансові результати діяльності.

Для уявлення про результати операційної діяльності торговельних мереж в умовах впливу зовнішніх факторів, зокрема: стану макроекономічного середовища, кон'юнктурутворюючих факторів, геополітичної нестабільності та географічного охоплення ринку, доцільно проаналізувати динаміку доходів від основної діяльності – ключовий показник функціональної ефективності (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз динаміки товарообігу торговельних мереж, млрд грн

Найменування торговельної мережі	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту, %		
							2020/ 2019	2022/ 2021	2024/ 2023
АТБ	104,9	123,56	148,75	148,33	181,09	208,91	117,8	99,7	115,4
ТАЙСТРА	-	0,004	0,127	0,536	1,22	2,66	-	422,3	218,0
TRASH!	1,21	1,71	2,53	2,55	3,84	6,21	141,3	100,8	161,7
Сільпо	62,45	64,4	72,78	69,99	84,73	93,02	103,1	96,2	109,8
VARUS	11,03	12,22	13,7	14,58	17,51	20,01	110,8	106,4	114,3
ЕКО-маркет	6,34	6,15	5,96	4,46	4,72	4,26	97,0	74,8	90,3
Novus	11,5	12,7	17,3	16,01	23,59	29,01	110,4	92,5	123,0
Чудо Маркет	1,70	1,88	1,17	0,97	0,52	0,03	110,3	82,9	6,4
ГРОІШ	1,45	1,7	1,9	2,7	3,3	4,0	115,2	142,6	121,3
Фора	12,4	16,38	18,92	19,59	29,49	34,95	132,1	103,5	118,5
КОЛО	0,59	1,21	2,05	1,85	2,42	2,87	203,4	90,2	118,6
METRO	17,83	21,46	25,94	20,15	25,55	28,75	120,4	77,7	112,5
Auchan	14,15	14,13	14,49	10,69	10,99	10,15	99,9	73,8	115,4

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [24; 26; 27].

Обсяг товарообігу, його динаміка та структура відображають не лише адаптивні можливості торговельних мереж до економічних викликів, а й ефективність реалізованих стратегій масштабування, форматного розвитку та взаємодії зі споживачем.

Отже, «АТБ» зберігає стабільно високу динаміку розвитку та залишається лідером за обсягами товарообігу серед мереж. Протягом 2019-2024 рр. компанія наростила обороти майже у 2 рази – з 126,8 до 248,8 млрд грн. Темп приросту у 2024 р. становить 115,3% до рівня 2023 р., що підтверджує активне розширення мережі та ефективність стратегії дискаунтера. Згідно з оновленим Індексом Опендатабота, компанія за фінансовими показниками та діловою репутацією бізнесу увійшла до переліку TOP-10 підприємств України, зайнявши позицію лідера, у той час коли компанія «Сільпо-Фуд» на 2 місці, «Фора» на 4 сходинці, а «НОВУС УКРАЇНА» займає 6 позицію [25].

Високі темпи зростання після 2020 р. демонструє мережа «ТАЙСТРА». У 2022 р. обсяг товарообігу збільшився більш ніж у чотири рази, що свідчить про ефективність обраної стратегії експансії навіть в умовах повномасштабної війни. Зокрема, відбулося відкриття нових торговельних точок на Івано-Франківщині, що сприяло зміцненню регіональної присутності компанії. Проєкт гастрогалереї «Онде» у 2023 р. став демонстрацією інноваційного підходу до роздрібної торгівлі та орієнтації на впізнаваність бренду. Адаптація асортиментної стратегії до специфіки регіональних ринків із включенням продукції місцевого виробництва, органічних товарів та еко-брендів, відповідала актуальним запитам споживачів Західного регіону. Як наслідок, у 2024 р. було зафіксовано зростання середнього чека, що сприяло збільшенню обсягів товарообігу.

Протягом аналізованого періоду товарообіг торговельної мережі «VARUS» демонстрував стабільне зростання, досягнувши 20 млрд грн у 2024 р., що становить 181,4% у порівнянні з аналогічним показником 2019 р. Такі результати свідчать про послідовну та ефективну реалізацію стратегії регіонального розвитку та розвиток асортименту під власними брендами, серед яких VARTO, Origin, TRIXI, BBQ Master тощо. Програми лояльності та персоналізовані акційні пропозиції, реалізовані через власні цифрові платформи, сприяли зростанню середнього чека та підвищенню частоти відвідувань мережі.

Відносно невелика мережа за обсягами діяльності демонструє стійку позитивну динаміку – «ГРОШ». У 2024 р. темп приросту склав 121,3%, що свідчить про ефективну регіональну стратегію в

Центральній Україні. Основними драйверами зростання виторгу стало масштабування мережі шляхом відкриття нових торгових точок, активна модернізація існуючих об'єктів, орієнтація на локальні продукти, оптимізація товарної матриці за рахунок «Private Label» забезпечили приріст аудиторії споживачів.

Після помірного зростання до 2021 р., у 2022 р. спостерігалось суттєве зниження товарообігу міжнародної торговельної компанії «Метро Кеш Енд Кері Україна» – на 22,3%, що могло бути наслідком втрати частини ринку (призупинення діяльності ТЦ у Чернігові, Харкові, Миколаїві, Маріуполі – втрата контролю та пошкодження активів; складського приміщення у Київська обл.). Проте у 2024 р. мережа знову продемонструвала приріст 112,5%, що вказує на поступове відновлення бізнесу (протягом 2022 р. відновлено роботу ТЦ міста Чернігів та магазину у Харкові, у 2023 р. – ТЦ у Миколаєві).

Чітку тенденцію до втрати ринкових позицій демонструють декілька мереж. Так, зниження обсягів товарообігу мережі «ЕКО-маркет» з 6,34 млрд грн у 2019 р. до 4,26 млрд грн у 2024 р. зумовлене скороченням кількості торгових точок, зниженням споживчого попиту, а також невдалою стратегією позиціонування на ринку. Такі показники свідчать про ускладнення конкурентної боротьби у сегменті, де основними конкурентами виступають «АТБ», «Fozzy Group», «КОЛО», «Varus», «Metro C&C», «Novus» та ін. У І півріччі 2024 р. компанія закрила магазин у Житомирі, Києві та Полтаві, що свідчить про спробу оптимізації бізнес-моделі шляхом зниження операційних витрат та фокусування ресурсів на прибуткових торгових точках. ТОВ «ЕКО» використовує франчайзингову модель за якою у 2024 р. було відкрито 2 супермаркети у Грузії.

У стані скорочення обсягів діяльності знаходиться мережа «Чудо Маркет» – це типовий приклад стратегічної неготовності до кризових явищ. Обороти впав з 1,7 млрд грн у 2019 році до 0,03 млрд грн у 2024 році. Темп падіння у 2024 р. становив лише 6,4% від попереднього року, що свідчить про майже повну втрату ринкової присутності та ймовірну реструктуризацію або вихід з ринку. Вузька регіональна концентрація стала фактором високої залежності від ситуації в зоні бойових дій, що суттєво обмежило можливості для переміщення бізнесу в безпечні регіони. «Чудо Маркет» не здійснив вчасної асортиментної оптимізації на продукції власних брендів. Незважаючи на складне безпекове середовище та погіршення показників соціально-економічного розвитку Донецького ре-

гіону, з 2022 р. й до сьогодні магазини мережі «Чудо Маркет» продовжують здійснювати господарську діяльність у стандартному режимі на відносно безпечних територіях області, забезпечуючи споживачів широким асортиментом товарних пропозицій. Це суттєво відрізняє мережу від інших операторів ринку, зокрема мереж «Сільпо» та «АТБ-Маркет», які повністю припинили діяльність у регіоні, а також «ЕКО-Маркет» - частково згорнув операційну активність.

Показники діяльності торговельної мережі «Auchan Україна» свідчать про негативну динаміку протягом 2019–2024 рр. Обороти компанії знизився з 14,15 млрд грн у 2019 р. до 10,15 млрд грн у 2024 р., що становить зменшення на 28% за п'ятирічний період. Найбільш відчутне падіння спостерігалось з 2022 р., а у 2024 р. темп зниження досяг 7,6%. Незважаючи на наявність власних торговельних марок, значна частина асортименту мережі «Auchan» представлена імпортованою продукцією, що в умовах девальвації національної валюти та порушень логістичних ланцюгів зумовлює зростання кінцевої вартості товарів і, відповідно, зниження споживчого попиту.

Загальна ситуація на ринку демонструє поляризацію великих мереж, таких як «АТБ», «Сільпо», «Novus», «VARUS», які адаптувалися до викликів і продовжують нарощувати обсяги продажів, тоді як окремі оператори, зокрема «ЕКО-маркет», «Auchan» та «Чудо Маркет», зіштовхуються з труднощами, які уповільнюють їхній розвиток або призводять до втрати частки ринку (див. рисунок).

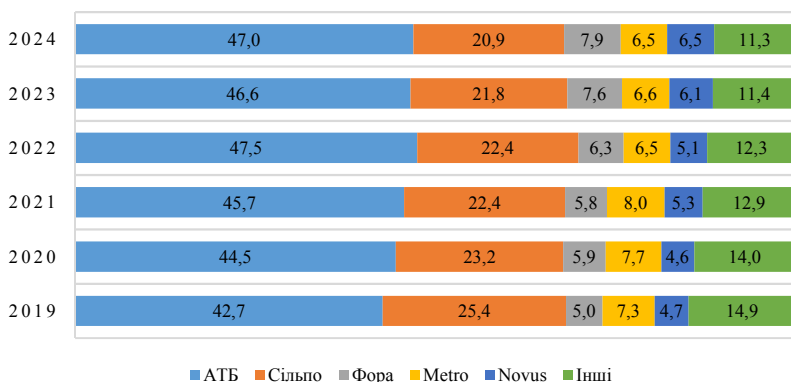


Рисунок. Структурна динаміка ринкової частки мереж, %

Джерело: побудовано автором.

Наведена інформація демонструє, що торговельні мережі мають різноспрямовані динаміку розвитку та відмінності в обсягах товарообігу, що відображає як економічні тенденції, так й індивідуальні особливості, через вплив складних і нестандартних зовнішніх умов. Це підкреслює неоднорідність їхніх стратегій адаптації до трансформацій економічного середовища та змін у споживчій поведінці.

В умовах війни та економічної нестабільності споживачі демонструють зростаючу прихильність до магазинів формату «біля дому» та дискаунтерів, які орієнтовані на продаж товарів першої необхідності за доступними цінами.

Висновок. Проведене дослідження підтверджує, що функціонування мережевих бізнес-структур у секторі FMCG в Україні відбувається під значним впливом економічних тенденцій, зокрема макроекономічної нестабільності, інфляції, валютних коливань, трансформації споживчого попиту і зниження платоспроможності домогосподарств. Водночас тенденції перетворились у рушійну силу конкурентної поведінки серед учасників FMCG сектору. Торговельні мережі демонструють адаптивність до кризових умов, оперативно впроваджуючи нові формати діяльності, цифрові рішення та маркетингові інструменти.

Аналіз показав, що загальна економічна кон'юнктура безпосередньо впливає на стратегічні пріоритети ритейлерів: від логістичних рішень і асортиментної політики – до інвестицій у персонал і розвиток Private Label. Конкурентоспроможність мереж визначається не лише масштабом, а й здатністю до гнучкого реагування на виклики, регіональною концентрацією, якістю управління та ефективністю бізнес-моделі.

Таким чином, економічні тенденції виступають ключовим чинником формування конкурентного середовища у сфері FMCG, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях адаптаційних стратегій та інструментів стійкості мережевого ритейлу в умовах економічних ризиків.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні впливу географічної концентрації, логістичної інфраструктури й поведінкової економіки на конкурентну стійкість мережевих бізнес-структур у секторі FMCG.

Література

1. Апопій В. В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць: редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 18. С. 5–11.

2. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>.
3. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 3 (54). С. 131-135.
4. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 15-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2011_1_4.
5. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів, 2016. 432 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf>.
6. Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2016 року). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 139-142.
7. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 103-113.
8. Распопова В. Торговля як індикатор ефективності регіонального управління. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. Вип. 12. Т. III. С. 286-290.
9. Власова Н. О., Колочкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: АдвАТМ, 2012. 255 с.
10. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
11. Сотник А. А. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>.
12. Данило С. І. Сучасність і особливості розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 3 (81). С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.27>.
13. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>.
14. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
15. Макроекономічні показники. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.
16. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
17. Дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html>.
18. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39-46. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06>.

19. Сільпо: гість готовий платити за враження. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-gist-gotovij-platiti/>.
20. Інформаційний сайт мережі «Сільпо». Новини. URL: <https://silpo.ua/press-center>
21. Огляд застосунку АТБ: «народний» супермаркет тепер у кишені та онлайн. URL: <https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>.
22. Компанія VARUS впровадила інноваційну програму лояльності за підтримки Creatio. URL: <https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>.
23. Дослідження українського ринку FMCG. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga>.
24. Реєстр підприємств та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved>.
25. Індекс Опендатобота: «АТБ» увійшла до першої десятки топових підприємств України. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/indeks-opendatobota>.
26. Фінансова звітність юридичних осіб. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/>.
27. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. *Опендатобота*. URL: <https://opendatobot.ua/>.
28. Кравченко М. С., Кузьм'як Ю. Й., Тарасов В. Г. Інтеграція збутових технологій в діяльності підприємств сфери торгівлі та їх логістично-мережевого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 39-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-39-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-39-47).
29. Лінь Ц. Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. С. 147-159. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.147-159>.

References

1. Apopii, V. V. (2015). Aktualni problemy rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Actual problems of the development of internal trade of Ukraine]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, Vol. 18, pp. 5-11 [in Ukrainian].
2. Vysochyn, I. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of online retail in the conditions of european integration of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> [in Ukrainian].
3. Vudvud, V. V. (2012). Suchasni metody upravlinnia rozvytkom torhovelnogo pidpriemstva Ukrainy v umovakh nestabilnosti ekonomiky [Modern Methods of Managing the Development of a Ukrainian Retail Enterprise under Conditions of Economic Instability]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, 3 (54), pp. 131-135 [in Ukrainian].
4. Holoshubova, N. (2011). Rozvytok torhovelnynykh mrezezh v Ukraini [Development of Trade Networks in Ukraine]. *Tovary i rynky – Commodities and Markets*, 1, pp. 15-24. Retrieved from <http://tr.knute.edu.ua/files/2011/11/4.pdf> [in Ukrainian].
5. Fedulova, L. I., Popadynets, N. M. et al. (2016). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of enterprises in the trade: global trends and practices in Ukraine]. Lviv,

Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf> [in Ukrainian].

6. Lisica, V. V. (2016). Suchasni trendy v rozvytku merezhevoho ryteilu [Modern trends in the development of network retail]. *Merezhevyi biznes i vnutrishnia torhivlia Ukrainy ta krain SND [Network business and internal trade of Ukraine and the CIS countries]*: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 139–149). Poltava, PUET [in Ukrainian].

7. Piatnytska, H. T. (2013). Perevahy i nedoliky rozvytku velykykh torhovelynykh merez na rynku rozdrobnoi torhivli prodovolchymy tovaramy [Advantages and disadvantages of the development of large trade networks in the food retail market]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 4, pp. 103–113 [in Ukrainian].

8. Raspopova, V. (2001). Torhivlia yak indyktor efektyvnosti rehionalnoho upravlinnia [Trade as an indicator of the effectiveness of regional management]. *Torhivlia i rynek Ukrainy – Trade and market of Ukraine*, vol. 12, pp. 286–290 [in Ukrainian].

9. Vlasova, N. O., Koljuchkova, O. V. (2012). Rozdrobni torhovelni mrezhi: rehionalni faktory rozvytku [Retail Trade Networks: Regional Development Factors]. Kharkiv, AdvATM [in Ukrainian].

10. Naumova, T. A., Kyrlyieva, L. O., Lemeshko, Ya. I. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the network retail market of Ukraine in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> [in Ukrainian].

11. Sotnyk, A. (2024). Diahnostyka efektyvnosti komertsii noi diialnosti merezhevoho ryteilu Ukrainy [Diagnostics of the efficiency of commercial activity of ukrainian network retail]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45> [in Ukrainian].

12. Danylo, S. (2019). Suchasnist i osoblyvosti rozvytku rozdrobnykh torhovelynykh merez v Ukraini [Nature and development features of retail trade chains in Ukraine]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3 (81), pp. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.27> [in Ukrainian].

13. Heohrafiia ryteilu-2023: v yakykh rehionakh ta yak predstavleni hravtsi osnovnykh haluzei torhivli Ukrainy [Retail Geography 2023: Where and How Major Retail Players Operate Across Ukraine's Trade Sectors]. Retrieved from <https://rau.ua/novyny/geografija-ritejlu-2023/> [in Ukrainian].

14. Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoi transformatsii biznesu v Ukraini [Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine]. (2024). Paris, OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> [in Ukrainian].

15. Makroekonomichni pokaznyky [Macroeconomic Indicators]. *National Bank of Ukraine*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> [in Ukrainian].

16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

17. Doslidzhennia Deloitte Ukraine pro spozhyvatski nastroi ukrainsiv [Deloitte Ukraine Consumer Sentiment Survey]. (2024). Retrieved from <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html> [in Ukrainian].

18. Mykolaichuk, I. P., Sylkina, Y. O. (2019). Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini [Modern trends of the network retail development in Ukraine]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Herald of LUTE. Economic sciences*, Issue 57, pp. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06> [in Ukrainian].

19. Silpo: hist hotovyi platyty za vrazhennia [Silpo: the guest is ready to pay for the experience]. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-gist-gotovij-platiti/> [in Ukrainian].
20. Informatsiyni sait merezhi «Silpo». Novyny [Silpo Chain Information Website. News&Updates]. Retrieved from <https://silpo.ua/press-center> [in Ukrainian].
21. Ohlad zastosunku ATB: «narodnyi» supermarket teper u kysheni ta onlain [Overview of the ATB App: The «People's» Supermarket Now in Your Pocket and Online]. Retrieved from <https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/> [in Ukrainian].
22. Kompaniia VARUS vprovadyla innovatsiinu prohramu loylnosti za pidtrymky Creatio [VARUS has implemented an innovative loyalty program with the support of Creatio]. Retrieved from <https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacijnnyu-programmu-loylnosti-pri-podderzhke-creatio> [in Ukrainian].
23. Doslidzhennia ukrainskoho rynku FMCG [Research of the Ukrainian FMCG market]. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-ryнку-fmցa> [in Ukrainian].
24. Reiestr pidpryiemstv ta fizychnykh osib-pidpryiemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Register of Enterprises and Individual Entrepreneurs by Types of Economic Activity]. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved> [in Ukrainian].
25. Indeks Opendatabota: «ATB» uviishla do pershoi desiatky topovykh pidpryiemstv Ukrainy [Opendatabot Index: «ATB» Entered the Top – 10 Leading Enterprises of Ukraine]. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/other/indeks-opendatabota> [in Ukrainian].
26. Finansova zvitnist yurydychnykh osib [Financial Reporting of Enterprises]. *Clarity Project*. Retrieved from <https://clarity-project.info/> [in Ukrainian].
27. Servis monitorynhu reiestratsiinykh danykh ukrainskykh kompaniy [A Service for Monitoring the Registration Data of Ukrainian Companies]. *Opendatabot*. Retrieved from <https://opendatabot.ua/> [in Ukrainian].
28. Kravchenko, M. S., Kuzmiak, Yu. Y., Tarasov, V. H. (2023). Intehratsiia zbutovykh tekhnolohii v diialnosti pidpryiemstv sfery torhivli ta yikh lohistychno-merezhevoho rozvytku [Integration of sales technologies in the activities of enterprises in the field of trade and their logistics and network development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbass*, 3(73), pp. 39-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-39-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-39-47) [in Ukrainian].
29. Lin, Z. (2023). Ekonomichnyi analiz umov formuvannia ta funktsionuvannia korporatyvnogo sektoru v Ukraini [Economic Analysis of the Conditions of Formation and Functioning of the Corporate Sector in Ukraine]. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*. (pp. 147-159). Kyiv, Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.147-159> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 27.11.2024 р.

Рецензовано: 10.12.2024 р.

Ю. В. Коровін, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0006-8643-6455
e-mail: 012fireman012@gmail.com,
Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Актуальність дослідження теми зумовлена низкою факторів, що мають як теоретичне, так і практичне значення. У сучасних умовах глобалізації економіки та підвищення рівня конкуренції, корпоративна інтеграція виступає як один із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій підприємств на ринку. Інтеграційні процеси дозволяють акціонерним товариствам оптимізувати управлінські структури, підвищити ефективність використання ресурсів і досягти синергії в діяльності.

Однак, поряд з можливостями, корпоративна інтеграція несе в собі і значні ризики, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Ризики можуть бути пов'язані з фінансовими втратами, невдалим інвестиційним проектом, юридичними спорами, змінами у законодавстві, ринковими коливаннями, технологічними збоями та багатьма іншими аспектами. Управління цими ризиками вимагає розробки спеціалізованих підходів та методів, які б дозволяли не тільки мінімізувати потенційні збитки, але й оптимізувати витрати на ризик-менеджмент.

Постановка проблеми дослідження виходить з необхідності вирішення ряду теоретичних та практичних завдань, пов'язаних з ефективністю інтеграційних процесів у корпоративному секторі. Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується збільшенням масштабів і глибини корпоративних злиттів та поглинань, що вимагає адекватних механізмів управління ризиками, що виникають в цьому контексті. Ризики можуть бути різноманітними



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024
© Видавець Академія економічних наук України, 2024

і мати серйозні наслідки не тільки для безпосередніх учасників процесу, але й для загальної економічної стабільності.

Сучасна наукова література описує різноманітні підходи до управління ризиками, які варіюються від традиційних методів оцінки і мінімізації ризиків до більш комплексних системних і стратегічних моделей. Важливим аспектом є інтеграція цих підходів в умовах корпоративного злиття, де необхідно враховувати специфіку об'єднання акціонерних товариств. Розробка ефективної концепції управління економічними ризиками передбачає створення інтегрованої методики, яка охоплюватиме ідентифікацію, аналіз, оцінку, моніторинг та реагування на ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти корпоративної інтеграції, кожен з яких вносить унікальний вклад у розуміння цієї складної теми, досліджували такі українські та зарубіжні вчені, як І. Алексєєв, О. Ареф'єва, В. Боковець, Ю. Бондар, Дж. Бьорн, І. Васильчук, Н. Волоснікова, О. Гуцалюк, С. Григораш, І. Ігнат'єва та О. Гарафонова, Т. Міллер, А. Пилипенко, О. Попов, С. Фінкельштейн, А. Шермана, Н. Шматько та ін. Кожен з визначених авторів вніс значний вклад у розвиток концептуальних та практичних аспектів корпоративної інтеграції, забезпечуючи теоретичну основу та практичні рекомендації для ефективного управління в сучасних економічних умовах.

Незважаючи на значний внесок вчених у вивчення процесів корпоративної інтеграції та управління її аспектами, питання формування концепції управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств залишається малодослідженим. Велика частина існуючих досліджень зосереджена на загальних принципах корпоративного управління та стратегічному плануванні, тоді як специфічні механізми та методи управління ризиками, пов'язаними з інтеграційними процесами в акціонерних товариствах, часто залишаються поза межами детального аналізу.

Метою статті є розробка концепції управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств.

Виклад основного матеріалу. У науковому дискурсі сучасної економіки зустрічається багато інтерпретацій таких понять, як «корпоративна інтеграція» та «корпоративне об'єднання». Ці терміни застосовуються для опису різних форм об'єднання компаній, а також їх класифікації і динаміки інноваційного розвитку. Однак, у практиці міжнародного бізнесу часто виникає невизначеність щодо цих понять, що ускладнюється різними авторськими інтерпретаціями науковців та підприємців.

Зміст терміну «корпоративна інтеграція» в основному пов'язаний із процесом злиття двох або більше компаній, що призводить до створення нового юридичного суб'єкта або розширення діяльності існуючого. Цей процес може включати поглинання, формування нової організаційної структури через злиття, або партнерство, спрямоване на досягнення різноманітних бізнес-цілей. Наприклад, компанії можуть прагнути покращити оперативну ефективність, зайняти нові ринкові ніші, розширити свій асортимент продукції або сервісів, забезпечити масштабність виробництва, знизити витрати або збільшити частку на ринку.

Процес корпоративної інтеграції вимагає ретельного планування, що включає переговори, аналіз фінансової звітності, оцінку активів і пасивів, а також детальне узгодження умов угод. У результаті компанії досягають більшої інтегрованості, що означає спільне використання ресурсів, культурних цінностей та стратегій для забезпечення загального успіху. Отже, корпоративна інтеграція є ключовим елементом для стійкої взаємодії корпорацій у процесі виробництва та реалізації продукції, вимагаючи глибокого аналізу та системного підходу для ефективної реалізації.

Аналізуючи наше авторське розуміння сутності і змісту корпоративних інтеграційних об'єднань, можна виділити кілька ключових аспектів, які лягають в основу цього явища. Корпоративне інтеграційне об'єднання описується як група взаємопов'язаних компаній, які вирішили спільно діяти під єдиним управлінням для досягнення масштабних переваг і оптимізації своїх процесів. Основні цілі такого об'єднання включають забезпечення зростання результативності, підвищення конкурентоспроможності, і забезпечення стійкого розвитку через синергію, яка виникає від спільної діяльності та використання компліментарних ресурсів учасників.

На основі цього аналізу і поглядів провідних вітчизняних і зарубіжних вчених [1-9] корпоративна інтеграція акціонерних товариств визначається нами це стратегічний процес об'єднання акціонерних компаній у взаємопов'язані структури під єдиним керівництвом, спрямований на досягнення синергетичного ефекту через спільне використання ресурсів, злагодження бізнес-операцій та оптимізацію управлінських процесів. Цей процес дозволяє акціонерним товариствам підвищити свою результативність, конкурентоспроможність та стійкість у високодинамічному бізнес-середовищі, забезпечуючи комплексне вирішення задач в рамках ширших ринкових цілей. Корпоративна інтеграція сприяє створенню спільної платформи для ефективної взаємодії і координації дій, що веде до

зміцнення позицій компаній на ринку і забезпечення їхнього довгострокового розвитку.

Після визначення нами основних принципів корпоративної інтеграції акціонерних товариств, необхідно перейти до безпосередньо теми дослідження, яка вимагає детального вивчення в контексті цих процесів. Це стосується формування концепції управління економічними ризиками, які виникають у процесі корпоративної інтеграції.

Значні переваги, що випливають з об'єднання акціонерних товариств, не можуть бути повною мірою реалізовані без ефективного управління потенційними ризиками. Економічні ризики – це не лише можливі фінансові втрати, а й загрози, пов'язані з інтеграцією корпоративних культур, технологій, управлінських систем та ринкових стратегій. Ігнорування або недостатнє управління цими ризиками може суттєво знизити ефективність злиття або поглинання і навіть призвести до стратегічного провалу.

Отже, розробка комплексної концепції управління економічними ризиками у контексті корпоративної інтеграції акціонерних товариств є критичною задачею, яка вимагає особливої уваги. Ця концепція повинна охоплювати ідентифікацію потенційних ризиків, методи їх оцінки, розробку стратегій мінімізації та плани їх моніторингу та контролю.

Термін «ризик» управлінської та економічної науки має складну структуру і продовжує бути предметом активних дискусій серед науковців. В загальних рисах ризик можна визначити як імовірність настання подій, що можуть призвести до збитків, де важливими параметрами є як потенційна величина збитків, так і ймовірність їх виникнення.

Таке визначення включає аналіз розподілу всіх можливих наслідків, особливо негативних, у віднесенні до встановленої базової лінії. Ризики несуть непередбачуваність результатів, тісно пов'язані з поняттями «можливості» та «небезпеки», що часто призводять до збитків або втрат. У контексті економічної стійкості організацій, кожна компанія розробляє стратегії для протидії потенційним загрозам, які можуть виникнути як із зовнішнього середовища, так і внаслідок внутрішніх процесів.

Науковий інтерес до формування концепції управління економічними ризиками у контексті корпоративної інтеграції акціонерних товариств полягає у створенні комплексних стратегій, які дозволять компаніям не тільки адаптуватися до змін у зовнішньому бізнес-середовищі, але й забезпечувати стійкий розвиток і зрос-

тання в умовах постійних економічних зрушень. Важливою складовою такого управління є не лише ідентифікація та оцінка вразливостей, але й розробка ефективних механізмів мінімізації потенційних ризиків, що дозволяє організаціям зберігати свої конкурентні переваги та динамічно реагувати на виклики ринку.

Дослідження економічного ризику часто зустрічається у науковій літературі, однак його трактування може сильно варіюватися, що ускладнює глибинне розуміння цього явища. Ризик може бути представлений як дія, подія, ситуація, а також невизначеність чи ймовірність. Така різноманітність визначень підкреслює його багатогранність і складність. Наразі в академічному світі не існує однозначного погляду на сутність економічного ризику.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення ризику. Деякі дослідники описують ризик як ймовірність виникнення негативної події, тоді як інші зосереджуються на потенційних наслідках таких подій. Також існує відмінність у підходах: деякі фокусуються на ризиках, які стосуються окремих індивідів, тоді як інші аналізують ризики з соціальної та економічної точки зору. Таке розмаїття підходів підкреслює складність і багатовимірність поняття ризику в сучасних дослідженнях.

У фінансовому словнику-довіднику ризик визначається, як ймовірність зазнати втрат очікуваної економічної користі або прямих збитків через появу непевної події.

А. Степанова та Я. Рогоза описують ризик як можливість втрат, недоотримання прибутків, небажаних змін у середовищі діяльності, або невиконання запланованих цілей. Вони вказують, що ризик пов'язаний із неможливістю точно передбачити майбутні умови функціонування, а тому можна лише оцінювати ймовірність настання певних подій. Це уявлення підкреслює невизначеність, яка є інтринзичною для будь-яких господарських рішень [7].

Різні інтерпретації не лише розширюють розуміння «ризик», але й відображають різні аналітичні підходи, необхідність яких обумовлена різними цілями різних досліджень. Кожна точка зору сприяє глибшому розумінню ризику, враховуючи складний характер предмета та специфічні аналітичні потреби кожного дослідницького контексту. Ця складність у поєднанні з диференційованою спрямованістю різних дослідницьких зусиль призводить до множини методологічних підходів до оцінки та розуміння ризиків.

Таким чином термін «ризик» є багатогранною економічною та управлінською конструкцією, яка залишається предметом постійних дискусій та різних інтерпретацій у сучасному економіч-

ному дискурсі. Визначення «ризик» зазвичай зводяться до поняття потенційного настання події через різні фактори ризику і можуть бути охарактеризовані наступним чином: ймовірність виникнення збитків, потенційний обсяг таких збитків та функція, яка представляє взаємодію між ймовірністю та обсягом збитків. Це включає в себе розгляд розподілу всіх можливих наслідків ризикованого сценарію і, зокрема, негативних наслідків щодо заздалегідь визначеної базової лінії.

Такі визначення підкреслюють невід'ємну непередбачуваність результатів, невіддільно пов'язану з поняттями «можливості», «ймовірності» та «небезпеки», і неодмінно призводять до «втрат», «шкоди» або «ущемлення прав».

Аналіз представлених підходів до визначення категорії «ризик» у різних джерелах дає змогу виділити ключові елементи та підійти до формулювання авторського визначення. Ризик у економічній науці можна розглядати як комплексне поняття, яке включає в себе ймовірність виникнення негативних подій та їх потенційний вплив на досягнення поставлених цілей. Основні аспекти, що визначають економічний ризик, це невизначеність та потенціал втрат або шкоди.

У свою чергу, економічний ризик – це міра ймовірності та потенційного впливу невизначених подій, які можуть негативно вплинути на економічну діяльність або фінансовий стан суб'єкта господарювання. Він виникає у зв'язку з різними внутрішніми та зовнішніми факторами, які можуть порушити плановані результати або процеси, призводячи до можливих збитків, втрати прибутків, або інших небажаних змін у діяльності.

Ризик завжди включає в себе елементи непередбачуваності та можливості, що змушує суб'єкти економічних відносин аналізувати й управляти потенційними загрозами для забезпечення стійкості та досягнення стратегічних цілей.

Елементи визначення:

1. Ймовірність настання – оцінка шансів виникнення подій, що можуть вплинути на діяльність.

2. Потенційний вплив – оцінка масштабу можливих наслідків цих подій.

3. Невизначеність – відсутність точної інформації про майбутнє, яка ускладнює прогнозування та планування.

4. Менеджмент ризиків – процеси і стратегії, спрямовані на мінімізацію потенційних збитків та оптимізацію відповіді на них.

Таке комплексне визначення дозволяє глибше зрозуміти економічний ризик і сформулювати надалі концепцію управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств, виходячи з аналізу ймовірності та впливу різних факторів ризику.

На сьогоднішній день вітчизняна інтегрована система управління ризиками будується на основі Міжнародних стандартів, українських стандартів, з урахуванням правових документів, законів, оподаткування, економічної теорії, корпоративної політики управління та політики управління ризиками. Таку схематичну ієрархію управління економічними ризиками можна представити на рисунку.



Рисунок. Ієрархія управління ризиками

Джерело: авторська розробка.

В умовах ризикованого економічного середовища, підприємства зіштовхуються з різними видами економічних ризиків, які впливають на їхню стійкість і розвиток. Основні види внутрішніх економічних ризиків включають:

1. Майновий ризик. Це стосується потенційних втрат або пошкоджень майна підприємства, що можуть виникнути під час здійс-

снення виробничої та фінансової діяльності. Майновий ризик також включає ризики пов'язані з натуральними лихами.

2. Кадровий ризик. Охоплює ризики, пов'язані з втратою кваліфікованого персоналу, наймом некомпетентних співробітників, розголошенням конфіденційної інформації, а також можливістю вчинення помилок або фроду персоналом під час виконання своїх обов'язків.

3. Ризик корпоративного управління. Включає потенційні відхилення в системі взаємовідносин між керівництвом і власниками компанії, які можуть негативно вплинути на ефективність управління та операційну діяльність.

4. Інформаційний ризик. Стосується випадкових подій в інформаційних системах підприємства, які можуть призвести до порушення цілісності, доступності та конфіденційності інформації, наносячи шкоду діяльності підприємства.

5. Інноваційний ризик. Виникає внаслідок інвестицій у нові продукти та послуги, які можуть не відповідати очікуванням ринку, призводячи до втрат інвестованих ресурсів.

6. Фінансовий ризик. Охоплює ризики, пов'язані з несприятливими фінансовими наслідками для підприємства, включаючи втрати доходів або капіталу через нестабільні економічні умови, зміни відсоткових ставок, курсові коливання та інші фактори.

7. Ризик відповідальності. Ймовірність виникнення обов'язку по відшкодуванню збитків третім особам, як наслідок власної діяльності підприємства.

Розуміння та адекватне управління цими ризиками є ключовим для забезпечення довгострокової стійкості та успіху будь-якого підприємства.

Безпосередньо в контексті теми дослідження нам потрібно визначити економічні ризики корпоративної інтеграції акціонерних товариств. У нашому розумінні на основі дослідження вітчизняних праць, комплексне визначення економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств може бути сформульоване наступним чином.

Економічні ризики корпоративної інтеграції акціонерних товариств – це комплекс потенційних збитків або проблем, які можуть виникнути в результаті об'єднання, злиття або поглинання компаній, впливаючи на їх фінансовий стан, операційну ефективність, стратегічне позиціонування та репутацію. Звісно дослідження їх змістовного наповнення становить значний інтерес для дослідників та практиків управління компаніями, оскільки процес інтеграції

часто супроводжується численними викликами та невизначеностями.

На основі аналізу різноманітних економічних ризиків, що супроводжують процеси корпоративної інтеграції акціонерних товариств, можна зробити висновок, що успішна інтеграція вимагає глибокого розуміння та ефективного управління цими ризиками. Ці ризики охоплюють широкий спектр потенційних проблем, від фінансових та операційних до стратегічних та репутаційних, і вимагають комплексного підходу до їх ідентифікації, аналізу, моніторингу та мінімізації.

Неврахування або недостатнє управління будь-яким з цих ризиків може призвести до серйозних негативних наслідків для обох компаній, що входять в процес інтеграції. Це може включати фінансові збитки, втрату ринкової частки, зниження ефективності операцій, юридичні суперечки, а також пошкодження корпоративної культури та репутації. Такі наслідки не лише створюють безпосередні втрати для компаній, але й можуть загрожувати довгостроковій стабільності та розвитку об'єднаної ентитеті.

Науковий аналіз сучасних підходів до розробки концепції управління економічними ризиками [1-9] зокрема в контексті корпоративної інтеграції акціонерних товариств виявляє різноманітність методів і технік, що використовуються для ефективного ризик-менеджменту. Розглянемо ключові підходи та їх характеристики, які домінують у наукових дослідженнях та практиці управління ризиками.

1. Інтегрований ризик-менеджмент. Цей підхід визначається як систематичний процес ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків на всіх рівнях організації з метою максимізації створення вартості. Інтегрований ризик-менеджмент зорієнтований на визначення взаємозв'язків між різними ризиками, що дозволяє компанії розробляти більш комплексні стратегії управління.

2. Кількісний аналіз ризиків. Підхід використовується для оцінки потенційного впливу ризиків на фінансові результати компанії. Цей підхід включає методики, такі як Value at Risk (VaR), страховий математичний розрахунок, імітаційне моделювання, які дозволяють оцінити ймовірні збитки і варіанти мінімізації ризиків.

3. Стратегічний ризик-менеджмент. Фокусується на аналізі та управлінні ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей компанії. Включає розробку планів дій для управління ризиками, які можуть впливати на ринкову позицію, конкурентоспроможність і інноваційний потенціал організації.

4. Ризик-менеджмент заснований на корпоративній культурі. Визначає, що корпоративна культура має значний вплив на сприйняття і управління ризиками на всіх рівнях організації. Підхід передбачає виховання усвідомлення важливості ризик-менеджменту через тренінги, семінари та залучення співробітників до процесу ідентифікації та управління ризиками.

5. Комплаєнс-орієнтований ризик-менеджмент. Підхід спрямований на забезпечення дотримання законодавчих та регуляторних вимог, пов'язаних з діяльністю компанії. Включає розробку внутрішніх політик та процедур, які забезпечують комплаєнс і мінімізують ризики, пов'язані з правопорушеннями.

6. Сценарне планування. Цей підхід використовується для моделювання різних "що якщо" сценаріїв, що дозволяє організації аналізувати потенційні наслідки різних ризикових подій і розробляти відповідні стратегії реагування на них. Сценарне планування є особливо корисним у умовах високої невизначеності та швидких змін у зовнішньому середовищі.

Визначення саме цих підходів у контексті теми формування концепції управління економічними ризиками дозволяє компаніям не тільки ефективно реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні загрози, забезпечуючи тим самим стратегічну стабільність і розвиток в умовах постійної зміни.

Загалом методика формування концепції управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств включає кілька ключових етапів, що дозволяють системно підходити до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на потенційні ризики. Ці етапи є необхідними для забезпечення ефективності інтеграційного процесу та мінімізації негативного впливу на фінансове та стратегічне становище об'єднаних компаній.

Потрібно зазначити, що на практиці для кожного виду ризику важливо розробити індивідуальний план дій, який включає ідентифікацію, мінімізацію, моніторинг і реагування на ризики. Використання кваліфікованих інструментів оцінки та досвіду в різних сферах допоможе забезпечити успішну інтеграцію та зміцнення позицій об'єднаної компанії на ринку.

Загалом, впровадження концепції управління економічними ризиками створює фундамент для стійкого розвитку, підвищує ефективність управління і допомагає компанії досягати своїх стратегічних цілей в умовах корпоративної інтеграції.

Саме така систематизована концепція управління економічними ризиками є фундаментальною для успішної корпоративної інтеграції, оскільки вона дозволяє не тільки реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні ризики, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток об'єднаних компаній.

Висновки. У статті обґрунтовано нову концепцію управління економічними ризиками, яка є особливо актуальною у контексті корпоративної інтеграції акціонерних товариств. Визначається, що така інтеграція є стратегічним процесом, де акціонерні компанії об'єднуються під єдиним управлінням, формуючи взаємопов'язані структури. Мета цього об'єднання полягає в тому, щоб досягти синергетичного ефекту, що включає спільне використання ресурсів, гармонізацію бізнес-операцій та оптимізацію управлінських процесів. Ці дії сприяють не лише підвищенню ефективності та конкурентоспроможності акціонерних товариств, але й зміцненню їх стійкості в динамічному бізнес-середовищі. Результатом корпоративної інтеграції стає міцна платформа для ефективної співпраці, що веде до тривалого розвитку та зміцнення позицій компаній на ринку.

Обґрунтовано, що ефективне управління ризиками є важливим для успіху злиття акціонерних товариств, оскільки воно допомагає мінімізувати потенційні фінансові втрати та інші проблеми, пов'язані з інтеграцією корпоративних культур та систем.

Відтак, у процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств, важливим аспектом є ефективне управління економічними ризиками. Таке управління вимагає розробки комплексної концепції, яка інтегрується з основними структурами управління компанією.

Література

1. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с.
2. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор, 2016. 206 с.
3. Гуцалюк О. М., Лозова Т. П., Скопцов К. В., Ксенофонов Д. В. Економіко-цифрове моделювання реінжинірингу фінансової діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 106-113. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113).
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47).
5. Гуцалюк О. М., Тесленко О. С. Оцінка ефективності впровадження управлінських технологій в діяльності підприємства. *Вісник Східноєвропейського*

університету економіки і менеджменту. 2023. № 2 (30). С. 89-97. DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-009](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-009).

6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Григораш С. Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51.

7. Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Фінансові послуги*. 2017. № 5. С. 15-18. URL: https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIINOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA.

8. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

9. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Balabanyts, A. V., Horbashevska, M. O., Kyslova, L. A., Matsuka, V. M. (2019). Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance]. Mariupol, MDU. 234 p. [in Ukrainian].

2. Bokovets, V. V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia korporatsiiamy [Theoretical and methodological principles of corporate management]. Kyiv, Kondor. 206 p. [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., Lozova, T. P., Skoptsov, K. V., Ksenofontov, D. V. (2023). Ekonomiko-tsyfrovo modeliuвання reinzhynirynhu finansovoi diialnosti vitchyznian-ykh pidpriemstv [Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 106-113. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113) [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tsaturyan, R. O. (2023). Osoblyvosti formuvannya systemy reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpriemstv z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohii [Peculiarities of Forming a System of Reengineering Business Processes of Enterprises Using Digital Technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, Vol. 2 (72), pp. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47) [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M., Teslenko, O.S. (2023). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia upravlinskykh tekhnolohii v diialnosti pidpriemstva [Evaluation of the Effectiveness of Implementing Management Technologies in Enterprise Activities]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho Universytetu Ekonomiky i Menedzhmentu – Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 2(30), pp. 89-97. DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-009](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-009) [in Ukrainian].

6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Hryhorash, S. Yu. (2023). Vybir tekhnolohii upravlinnia korporatyvnoiuiu intehtatsiieiuiu promyslovyykh pidpriemstv [The choice of management technologies for corporate integration of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 2 (28), pp. 41-51 [in Ukrainian].

7. Stepanova, A. A., Rohoza, Ya. I. (2017). Ryzhik-menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Risk management as important element of the innovative activities of the enterprise]. *Finansovi posluhy*, 5, pp. 15-18. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIJOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA [in Ukrainian].

8. Sosnovska, O. O. (2019). Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zviazku [The system of economic security of communication enterprises]. Kyiv, Center of Educational Literature. 440 p. [in Ukrainian].

9. Shmatko, N. M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 30.10.2024 р.
Рецензовано: 19.11.2024 р.

АНОТАЦІЇ

Адамов О. Б. *Приватний сектор як рушійна сила післявоєнної відбудови України: виклики та можливості.* – С. 353.

У статті досліджено роль приватного сектору як рушійної сили післявоєнної відбудови економіки України в умовах масштабних руйнувань та структурних трансформацій, спричинених військовою агресією Росії. Здійснено комплексний аналіз сучасного стану приватного сектору України, його трансформацій у період 2022–2024 років, а також оцінено виклики та можливості для розвитку підприємництва у процесі відновлення національної економіки. На основі узагальнення світового досвіду післявоєнного відновлення економік Німеччини, Японії, Хорватії та Боснії і Герцеговини визначено ефективні підходи до залучення приватного сектору у відновлювальні процеси економіки. На основі проведеного SWOT-аналізу сформульовано стратегічні напрями державної політики щодо підтримки підприємництва та залучення бізнесу до процесів економічного відновлення. Окреслено перспективи подальших наукових досліджень у сфері адаптації українського приватного сектору до умов післявоєнної відбудови.

Ключові слова: приватний сектор, післявоєнна відбудова, економічне зростання, виклики, можливості.

Ареф'єва О. В., Божанова О. В., Аберніхіна І. Г. *Стратегічне управління діяльністю банківських установ в умовах інформаційного суспільства.* – С. 24.

У статті досліджено стратегічне управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства, яке характеризується домінуванням цифрових технологій, швидким доступом до інформації та постійними змінами ринкового середовища. Проаналізовано трансформації банківського сектору, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів і зміною моделей комунікації з клієнтами. Визначено ключові виклики, зокрема зростання кіберзагроз, зміна споживчих очікувань, посилення конкуренції з боку фінтех-компаній та необхідність адаптації до нових регуляторних вимог.

Окреслено основні характеристики стратегічного управління в банках: інформаційна прозорість, інноваційність, гнучкість, інтегрованість і клієнтоорієнтованість. Особливу увагу приділено ролі технологічних інновацій, таких як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення, які сприяють оптимізації операційної діяльності, розширенню спектра послуг і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Розглянуто значення управління даними як ключового активу, що дозволяє розробляти персоналізовані продукти, оцінювати ризики та прогнозувати ринкові зміни.

Проаналізовано вплив цифровізації на розвиток банківських екосистем і співпрацю з фінтех-компаніями, що створює додаткові конкурентні переваги. Визначено роль кібербезпеки в умовах зростання обсягів цифрових транзакцій і ризиків, пов'язаних із захистом даних клієнтів. Особлива увага приділена адаптації організаційної структури банків до сучасних умов, зокрема впровадженню гнучких методологій управління проектами, створенню спеціалізованих підрозділів із цифрової трансформації та розвитку корпоративної культури інновацій.

Визначено перспективи вдосконалення стратегічного управління банками, що включають інтеграцію штучного інтелекту, посилення кібербезпеки, розвиток фінансових екосистем і підвищення рівня персоналізації послуг. Зроблено висновок, що стратегічне управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства є комплексним процесом, який вимагає інтеграції інноваційних техно-

логії, гнучких підходів і постійного вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, інформаційне суспільство, цифровізація, банківські установи, кібербезпека, штучний інтелект, фінансові екосистеми, клієнтоорієнтованість, інноваційність, конкурентоспроможність.

Бондар Ю. А., Щоголєва І. В. *Інноваційні технології як чинник оптимізації екологічного управління в контексті вирішення економічних та логістичних завдань підприємства.* – С. 168.

У статті розглядається роль інноваційних технологій у вдосконаленні екологічного управління підприємствами. Особливо увага приділяється їхньому впливу на оптимізацію економічних та логістичних процесів. Досліджено перспективи впровадження цифрових рішень, автоматизації та екологічно орієнтованих стратегій для підвищення ефективності ресурсокористування та зменшення негативного впливу на довкілля. Досліджено інноваційні технології управління відходами як шлях до сталого розвитку, зосереджено увагу на сучасних підходах до мінімізації негативного впливу відходів на навколишнє середовище. Висвітлено значення державного регулювання та участі громади у створенні ефективної системи управління відходами. Дослідження базується на використанні IoT-технологій для покращення ефективності системи поводження з відходами. Розроблено проєкт «SmartWASTE» у місті Кропивницький, в якому аналізується впровадження інтелектуальних датчиків вимірювання рівня заповнення контейнерів для сміття. Представлено PEST-аналіз та SWOT-аналіз, що виявляє можливості й виклики впровадження розумних технологій в управління відходами. Визначено ключові переваги таких рішень: зменшення екологічного навантаження, оптимізація маршрутів вивезення сміття, зниження витрат. Наголошено на перспективності масштабування проєкту та інтеграції інноваційних підходів у рамках концепції «Розумне місто».

Ключові слова: інноваційні технології, логістичні та економічні завдання, ефективність управління відходами, оптимізація, навколишнє середовище, екологія.

Гончар В. В., Калінін О. В. *Управління будівельними проєктами у форматі мультипроєктного державно-приватного партнерства.* – С. 97.

У статті розглянуто особливості управління проєктами у форматі державно-приватного партнерства (ДПП) у будівельній галузі. Дослідження акцентує увагу на необхідності залучення приватного капіталу для реалізації стратегічних інфраструктурних проєктів, які сприяють економічному розвитку та підвищенню якості управління державними активами. Аналіз наукових праць дозволив визначити основні виклики та перспективи застосування ДПП в Україні, а також оцінити ефективність міжнародних підходів до цієї форми співпраці. Робота також висвітлює ключові аспекти мультипроєктного партнерства в будівництві, що дозволяє ефективніше координувати кілька взаємопов'язаних проєктів, зменшувати фінансові ризики та оптимізувати використання ресурсів. Розглянуто основні моделі мультипроєктного партнерства, серед яких рамкові угоди, стратегічні альянси, спільні підприємства та державно-приватне партнерство.

Дослідження підкреслює важливість застосування цифрових технологій, таких як BIM-моделювання та інтегроване управління проєктами (IPD), для підвищення ефективності реалізації будівельних ініціатив. Значну увагу приділено питанням сталого розвитку у контексті ДПП, зокрема впливу будівельних проєктів на довкілля, соціальну відповідальність та економічну стійкість.

Проаналізовано світовий досвід та статистичні дані щодо зростання ринку ДПП, а також роль регуляторних реформ у стимулюванні інвестицій. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення механізмів управління інфраструктурними проєктами, оптимізації фінансування, покращення нормативно-правового забезпечення та розробки стратегій ефективної взаємодії державного та приватного секторів у будівництві.

Ключові слова: управління проєктами, мультипроєктне партнерство, сталий розвиток, державно-приватне партнерство, будівельні підприємства, управління будівельними проєктами, інноваційні підходи.

Гуцалюк О. М., Богутенко Ю. А., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й.
Стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки. – С. 52.

У статті розглянуто стратегічні підходи до розвитку організаційно-комунікаційних систем (ОКС) підприємств у контексті мінливого ринкового середовища, зростаючої конкуренції та впливу поведінкової економіки.

Проаналізовано ключові чинники, що визначають ефективність комунікацій зі споживачами, зокрема цифровізацію, персоналізацію взаємодії та використання сучасних технологій, таких як CRM-системи, штучний інтелект, великі дані та омніканальні стратегії.

Окрему увагу приділено впровадженню поведінкових стратегій у процеси комунікації підприємств, включаючи застосування принципів соціального доказу, ефекту дефіциту та когнітивних упереджень. Запропоновано моделі розвитку ОКС, які забезпечують адаптацію бізнесу до динамічних змін ринку та підвищення рівня лояльності споживачів.

Результати дослідження підтверджують, що стратегічний підхід до розвитку ОКС, заснований на цифрових технологіях та поведінкових механізмах, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і створює передумови для їхнього сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці організаційно-економічного механізму управління взаємовідносинами зі споживачами в контексті маркетингової стратегії підприємств в умовах інформаційної економіки.

Ключові слова: організаційно-комунікаційні системи, стратегування, цифровізація, поведінкова економіка, CRM-система, споживачі, конкуренція, мінливе середовище.

Дяченко В. С. *Особливості формування кібербезпеки в умовах сучасних викликів.* – С. 242.

Досліджено ризики при формуванні кібербезпеки в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Наголошено, що розвиток інформаційних технологій, інтенсифікуючи процеси отримання, обробки та зберігання інформації, обумовив потребу забезпечення захисту інформації, приватної, комерційної, державної, адже інформація, як потужна сила в суспільному середовищі, має потенціал для дестабілізації суспільства, а відтак, може бути джерелом політичних і соціальних загроз. Виявлено, що стан інформаційної безпеки характеризується зростанням використання окремими державами та міжнародними організаціями інформаційних технологій у воєнній сфері та міжнародними організаціями інформаційних технологій у воєнно-політичних цілях, зокрема для здійснення дій, що суперечать міжнародному праву, спрямованих на підрив суверенітету політичної та соціальної

стабільності, територіальної цілісності та створюють загрозу миру, глобальній та регіональній безпеці.

Ключові слова: кібербезпека, ризики, загрози, інформаційні технології.

Дяченко Н. П. *Ефективні механізми регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України.* – С. 183.

Досліджено ефективні механізми забезпечення ефективності регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України, серед яких підтримка малого та середнього бізнесу; створення електронних платформ для торгівлі та використання механізмів публічного digital-маркетингу; розвиток біотехнологій та виробництво біопрепаратів для захисту рослин та тварин; удосконалення системи управління якістю та безпечністю продукції шляхом впровадження міжнародних стандартів; створення систем контролю якості на всіх етапах виробництва; розвиток інфраструктури шляхом модернізації транспортної інфраструктури, елеваторів та інших об'єктів інфраструктури; розвиток сучасних логістичних центрів; створення сприятливого інвестиційного клімату, який сприятиме залученню інвестицій у аграрний сектор економіки; розвиток державно-приватного партнерства, що сприятиме залученню державних та приватних інвестицій до реалізації інфраструктурних проєктів та інших програм розвитку аграрного сектору, збільшенню обсягів фінансування та прискоренню їх реалізації, чим забезпечить формування конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України.

Ключові слова: аграрний сектор, малий та середній бізнес, інноваційний розвиток, digital-маркетинг, біотехнології, інвестиції, логістичні центри, державно-приватне партнерство.

Завербний А. С., Пушак Г. І. *Теоретико-прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства.* – С. 38.

У статті висвітлено основні методологічні, прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства. В умовах війни, повної невизначеності люди перебувають постійно в стані стресу, не знаючи як розгортатимуться події в країні у майбутньому. Невпевненість у стабільності робочих місць, отриманні регулярних доходів призводить і до високої тривожності, що негативно впливає на рівень продуктивності праці. Саме тому процес контролювання, аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємств є актуальним для вивчення, дослідження та розвивання з метою вирішення сучасних економічних, соціальних проблем в Україні. Авторами визначено сутність поняття «аудит персоналу». Проведено типологізацію за об'єктами аудиту персоналу. Доцільно виокремити такі ознаки як складність, ефективність, якість, ставлення до працівників, цілесюсягнення, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок до загальних підсумків, наявність у працівників особистих якостей; за критеріями оцінювання: оптимальний, середній, низький результати; за охопленням: усі працівники, працівники певного структурного підрозділу, претенденти на вакантну посаду тощо. Доцільно доповнити вказану типологізацію кадрових ризиків наступними причинами, які додалися через вторгнення росії: плінністю кадрів; рівнем безпеки місць праці. Формування механізму аудиту персоналу має базуватися на наступних ключових складових: принципах (алгоритмічності, адаптивності, систематичності, комплексності, інноваційності, пріоритетності тощо), функціях (планування, організування, контролювання, оцінювання, інформування), структурі (об'єкт аудиту, оцінювання особистих якостей, оцінювання діяльності, оцінювання результативності діяльності тощо), інструментах (критерії

оцінювання (аудиту), індикатори аудиту, параметри тощо). Дослідження специфіки економічної категорії кадрового ризику, специфіки прийняття рішень у ризикових ситуаціях дозволить системі менеджменту визначити шляхи його перетворення в активний важіль управління економічним розвитком підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності тощо.

Ключові слова: ризики, ризиковість, персонал, управління персоналом, аудит, аудит персоналу, працівники.

Зайченко В. В., Журило І. В., Нісфоян С. С. *Економічна безпека закупівельної логістичної ланки ланцюга бізнес-процесів у контексті стратегічного управління підприємством.* – С. 131.

У статті розглянуто питання забезпечення економічної безпеки закупівельної логістичної ланки ланцюга бізнес-процесів підприємства в умовах стратегічного управління. Визначено основні ризики та загрози, що виникають у процесі закупівельної діяльності, зокрема коливання ринкових цін, несумлінність постачальників, логістичні затримки та зміни регуляторного середовища. Проаналізовано сучасні підходи до мінімізації цих ризиків, включаючи диверсифікацію постачальників, впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та використання сучасних методів оцінки контрагентів.

Особливу увагу приділено стратегічним аспектам управління економічною безпекою закупівельної логістики, зокрема розробці комплексної політики управління ризиками, створенню аналітичних систем моніторингу та прогнозування загроз, впровадженню стратегії адаптивного управління закупівлями. Доведено, що ефективне управління закупівельною діяльністю сприяє підвищенню стійкості підприємства, зниженню витрат і забезпеченню конкурентних переваг.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління закупівельною логістикою з метою підвищення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: економічна безпека, закупівельна логістика, стратегічне управління, ризики, бізнес-процеси, постачальники, оптимізація.

Ісєв В. В. *Людські ресурси в умовах нестабільності економіки.* – С. 312.

Важливою проблемою, що постала перед підприємствами в сучасних умовах економіки промисловості та розвитку України і буде актуальною в повоєнний період, є необхідність ефективного оцінювання та управління людськими ресурсами в умовах невизначеності та нестабільності. Як показує практика, традиційні методи оцінювання, які застосовувалися до війни, більше не відповідають реаліям післявоєнного періоду, коли підприємства стикаються з новими викликами та потребують адаптації до змінюваного середовища. За цих умов важливим аспектом є інтеграція новітніх технологій з інноваційними підходами у процес управління людськими ресурсами. Це включає впровадження цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ефективності праці, застосування штучного інтелекту для прогнозування тенденцій на ринку праці, а також розробку гнучких стратегій навчання та розвитку персоналу, які б відповідали сучасним викликам.

Перед людськими ресурсами зокрема в галузі інформаційних технологій, стають нові виклики та вимоги, що акцентовано на творчих здібностях, інноваційному мисленні та здатності до навчання й адаптації. В цьому контексті, люди перестають бути просто «ресурсом», а стають активними учасниками, чий талант та здібності є ключовими для інновацій та загального успіху підприємства.

Мета роботи полягає у визначенні людських ресурсів з використанням міжнародних спостерегань за умов воєнної міграції та релокації бізнесу в країні.

Доведено, якісне управління людськими ресурсами можливе за умови використання комплексного підходу, що враховує економічні та соціальні чинники.

Оцінку людського капіталу можна провести через чисельність інтелектуальних працівників і обсяг інформації, знань і навичок, яким вони володіють, через кількість лідерів, генераторів ідей, та за допомогою індексного підходу.

Визначено, переважними якостями у визначенні рівня професіоналізму людських ресурсів вважаються адаптивне та своєчасне управління змінами, гнучкість, критичне мислення та розвиток емоційного інтелекту, володіння технологіями цифровізації штучного інтелекту, а також все більшими стануть вимоги до співробітників вільного володіння іноземними мовами.

Ключові слова. Людські ресурси, професійна діяльність, оцінка людського капіталу, кваліфікація персоналу, ефективність управління підприємством, економічний розвиток.

Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. *Впровадження штучного інтелекту в діяльність організацій.* – С. 154.

Оскільки ШІ є однією з ключових технологій, що формує цифрову економіку, його застосування охоплює широке коло бізнес-процесів, починаючи від автоматизації рутинних завдань і закінчуючи стратегічним прийняттям рішень. Дана стаття присвячена аналізу сучасних досліджень і публікацій щодо впливу штучного інтелекту (ШІ) на підприємницьку діяльність, а також можливостей і викликів, які виникають у процесі його впровадження. В ній розглядається глобальна тенденція зростання популярності генеративного ШІ, який дозволяє створювати контент, оптимізувати операційні процеси та покращувати взаємодію з клієнтами.

Окрему увагу приділено аналізу переваг використання ШІ в бізнесі, серед яких підвищення продуктивності, економія ресурсів, персоналізація послуг, підвищення якості аналітики та прискорення процесу прийняття рішень. У дослідженні розглянуто результати досліджень, що підтверджують ефективність інтеграції ШІ у компанії різних галузей, включаючи фінансовий сектор, роздрібну торгівлю, виробництво та логістику.

Однак автори акцентують увагу не лише на позитивних аспектах, а й на бар'єрах, що ускладнюють впровадження ШІ у бізнес-процеси. Серед основних викликів виділено високу вартість розробки та впровадження, потребу у спеціалізованих кадрах, складність інтеграції в існуючі бізнес-моделі та питання етичності й безпеки даних.

У статті запропоновано покроковий підхід до імплементації ШІ, що включає оцінку технологічної зрілості компанії, визначення ключових показників ефективності, вибір релевантних рішень, навчання персоналу та безперервний моніторинг ефективності роботи ШІ-систем. Описано модель AI Readiness від Deloitte, яка дозволяє компаніям оцінити рівень готовності до використання ШІ та сформулювати стратегію його впровадження. Загалом, дане дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до впровадження ШІ в підприємницьку діяльність, з урахуванням усіх можливих ризиків і перешкод. Отримані висновки та рекомендації можуть бути корисними як для бізнес-лідерів, так і для дослідників, що вивчають вплив інноваційних технологій на економіку.

Ключові слова: штучний інтелект, впровадження ШІ, автоматизація, цифрова трансформація.

Коровін Ю. В. *Концептуальні підходи до управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств.* – С. 381.

У статті запропонована концепція управління економічними ризиками в контексті корпоративної інтеграції акціонерних товариств. Підкреслюється стратегічний характер такої інтеграції, де акціонерні товариства об'єднуються під єдиним управлінням, формуючи взаємопов'язані структури з метою досягнення синергетичного ефекту.

Обґрунтовано, що ефективне управління економічними ризиками допомагає мінімізувати фінансові втрати та інші проблеми, пов'язані з різними корпоративними культурами та системами при процесах інтеграційних об'єднань. Доведено, що термін «ризик» є багатогранною економічною та управлінською конструкцією, а його визначення зазвичай зводяться до поняття потенційного настання події через різні негативні фактори, а економічний ризик – це міра ймовірності та потенційного впливу невизначених подій, які можуть негативно вплинути на економічну діяльність або фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Відтак, досліджуються основні види економічних ризиків, що супроводжують процес інтеграції, включно з фінансовими, операційними, стратегічними та репутаційними ризиками.

Розроблена концепція управління економічними ризиками в контексті корпоративної інтеграції акціонерних товариств передбачає систематичний підхід до управління різними блоками економічних ризиків, що включає ідентифікацію, оцінку, стратегічне управління та моніторинг ризиків. Ефективне впровадження концепції буде забезпечувати стабільне функціонування об'єднаних компаній, що сприятиме зниженню витрат, зміцненню репутації, поліпшенню координації та адаптації до змін, формуючи надійну основу для тривалого розвитку та стратегічних інновацій.

Ключові слова: економічний ризик, корпоративна інтеграція, акціонерні товариства, управління економічними ризиками, оцінка ризиків, фінансові ризики, операційні ризики, стратегічні ризики, репутаційні ризики, моніторинг ризиків, адаптація до змін.

Кривецький І. І. *Економіко-математичне моделювання в системі антикризового управління підприємств туристично-рекреаційної галузі.* – С. 249.

У статті обґрунтовується взаємозв'язок економіко-математичного апарату вирішення економічних проблем та процесу управління.

Визначено, що економіко-математичні методи і моделі прискорюють проведення економічного аналізу, сприяють найповнішому врахуванню впливу різноманітних чинників та впливу факторів на результати діяльності і підвищенню точності математичних й економічних розрахунків та обчислень.

Моделювання є важливим засобом розв'язання багатьох економічних завдань і, зокрема, проведення аналітичного дослідження. Моделювання господарської діяльності підприємства як об'єкта дослідження передбачає розробку економіко-математичних моделей та застосування методів для найбільш повного і достовірного відображення процесу функціонування як суб'єкта господарювання в цілому, так і окремих його структурних підрозділів.

У роботі визначаються основні принципи розробки типології управлінських задач. Використання математичних методів у сфері управління підприємством (зокрема, в економічній сфері) – це найважливіший напрям вдосконалення систем управління підприємством.

Ключові слова: економіко-математичні методи, економіко-математичне моделювання, економічна система, методи управління, функціональність, ефективне управління.

Латишева О. В. *Використання сучасного інструментарію проектного менеджменту та настанов управління проектами для бізнес-проектів.* – С. 196.

Стаття присвячена актуальній проблемі використання інструментарію управління проектами для їх ефективного планування та реалізації. Визначено особливості застосування стандартів проектного менеджменту та відповідних гайдів (настанов зі зводу знань, керівництв, інструкцій) для бізнес-проектів. Визначено інструментарій основних методологій управління проектами згідно сучасних стандартів. У статті описано сфери використання сучасного інструментарію проектного менеджменту, а саме фреймворків, моделей та настанов управління проектами для бізнес-проектів. В статті визначено різні *орієнтири у найбільш розповсюджених стандартах*: від фокусу уваги проектних команд на процесах (у стандарті РМВОК, від англ. Project Management Body of Knowledge Guide), до фокусу на особистість, зокрема рівень технічних, поведінкових, предметних компетенцій фахівця (у стандарті ІСВ ІРМА, від англ. Individual Competence Baseline IPMA), а також орієнтації на компанію, її стратегію розвитку і відповідність проектів цієї стратегії (у японському стандарті Р2М, від англ. Project and Program Management). У статті представлено фреймворки (шаблони логіко-структурної матриці, плану комунікації та плану взаємодії із стейкхолдерами) проектів, які допомагають організувати, планувати і управляти проектом незалежно від галузі та виду економічної діяльності. Визначено, що *фреймворк* (від англ. *framework*) проекту – це свого роду «каркас», який забезпечує системний підхід до реалізації проекту і дозволяє керувати його різними аспектами. Зауважено, що фреймворк проекту забезпечує структуру, що допомагає надати дорожню карту проекту, зменшити невизначеність і ризики, а також підвищити ефективність управління проектами. Сформульовано, що основні компоненти фреймворку проекту можуть включати інструментарій та моделі відповідно до обраної методології (Agile або Waterfall) для визначення зон відповідальностей в рамках проекту для керівника проекту, учасників команди і стейкхолдерів; програмні рішення, методи та моделі, які допомагають управляти ресурсами, термінами, комунікацією, ризиками, якістю, змінами, відстежувати прогрес, оцінювати рівень успішності проекту, а також формувати документацію та звіти; та ін.

Ключові слова: проектний менеджмент, стандарти управління проектами, Project Management Body of Knowledge Guide, методології Agile та Waterfall, інструментарій управління проектами, фреймворк.

Лозова Т. П. *Інтегральна оцінка рівня інноваційності закладів вищої освіти Південного регіону України.* – С. 208.

У статті проведено оцінку рівня інноваційності закладів вищої освіти Південного регіону України за допомогою інтегральних індексів, які характеризують різні аспекти внутрішнього потенціалу закладу та його використання. Розроблено методику інтегральної оцінки рівня інноваційності ЗВО та розглянуто ієрархічну схему розрахунку зведеного інтегрального індексу інноваційності, яка містить 13 блоків. Ідентифікацію отриманих результатів щодо рівня інноваційності ЗВО Південного регіону розглянуто за оціночною шкалою рівня інноваційності, яка нараховує чотири класи.

Ключові слова: інноваційність, заклад вищої освіти, оцінювання, моніторинг, інтегральний індекс, рівень інноваційності, Південний регіон.

Лункіна І. Ю. *Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.* – С. 301.

У статті досліджено концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. Збалансований потенціал є ключовою умовою стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, конкуренції та впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Увага приділена необхідності побудови механізму антикризового забезпечення, який здатен забезпечити своєчасне реагування на загрози, мінімізувати їхній вплив та сприяти відновленню рівноваги в роботі підприємства.

Механізм антикризового забезпечення розглядається як система взаємопов'язаних заходів, методів та інструментів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства через ефективне використання його виробничого, трудового та фінансового потенціалів. У статті акцентовано увагу на тому, що формування збалансованого потенціалу підприємства має базуватися на інтегрованому підході до оцінки та управління ресурсами. Це включає виявлення ризиків, аналіз факторів нестабільності, а також застосування адаптивних стратегій, спрямованих на підвищення стійкості підприємства.

Особливу увагу приділено розробці методологічних засад формування збалансованого потенціалу, що базуються на моніторингу основних показників діяльності підприємства, прогнозуванні можливих кризових ситуацій і впровадженні превентивних заходів. Встановлено, що успішна реалізація механізму антикризового забезпечення передбачає поєднання стратегічного планування, інноваційного підходу до управління ресурсами та активної взаємодії з зовнішнім середовищем.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів і забезпечення довгострокової стабільності підприємств у складних економічних умовах. Особливо актуальним це є для галузей, де висока конкуренція і кризові ризики вимагають швидкої адаптації до змін.

Ключові слова: антикризове забезпечення, збалансований потенціал підприємства, виробничий потенціал, трудовий потенціал, фінансовий потенціал, аналіз факторів, нестабільності.

Малишев В. В., Габ А. І., Шахнін Д. Б., Коваленко В. В. *Світовий ринок програмного забезпечення біоінженерії: стан, сегментний аналіз, динаміка та перспективи.* – С. 75.

Об'єктом дослідження є стан, сегментний аналіз, динаміка та перспективи світового ринку програмного забезпечення біоінженерії.

Аналіз та систематизація літературних даних дозволили узагальнити результати досліджень у галузі програмного забезпечення біоінженерії та в подальшому здійснювати обґрунтований підхід до розвитку вітчизняної біоінженерії й передбачити шляхи інтеграції вітчизняної науки й інженерії до європейського і світового простору.

Для проведення маркетингового аналізу застосовано метод пошуку літературних даних та метод аналізу. Наведено основні тенденції, обсяги, темпи та чинники зростання ринку програмного забезпечення біоінженерії, деякі обмеження його застосування.

Передбачається, що новими тенденціями та досягненнями в галузі біотехнології та біоінженерії будуть: синтетична біологія; передові методи секвенування ДНК; біодрук; передові біоматеріали; прецизійна медицина. Перспективними можливостями світового ринку програмного забезпечення біоінженерії є зростання обсяг медичних даних та досягнення у прецизійній медицині.

Аналіз ринку програмного забезпечення здійснено за такими сегментами: технологіями розгортання служби програмного забезпечення, кінцевим споживачем, географічними регіонами, постачальниками продукції, використанням. Показано вплив COVID-19 на ринок.

Визначено потенційний попит і обсяг ринків різних країн світу, відстежено динаміку та конкуренцію на світовому ринку. Узагальнено стан і зазначено тенденції подальшого розвитку програмного забезпечення біоінженерії.

Ключові слова: біоінженерія, світовий ринок, ринок програмного забезпечення біоінженерії, сегментний аналіз, тенденція, динаміка, перспективи, рушійні сили, обмеження застосування.

Марченко О. Ю. *Інвестиційні можливості та виклики для регіонів України в рамках зеленої та цифрової трансформації.* – С. 258.

У статті розглядаються інвестиційні можливості та виклики для регіонів України у контексті зеленої та цифрової трансформації. Визначено ключові напрямки розвитку, які сприяють економічному зростанню, екологічній стійкості та інноваційному прориву. Описано головні бар'єри та ризики для інвесторів та запропоновано шляхи, які допоможуть їх подолати. Аналізується роль міжнародних інвесторів, державних програм підтримки та можливості для малого і середнього бізнесу у цьому процесі. Особлива увага приділена необхідності створення сприятливого інвестиційного клімату та використання передових технологій для прискорення регіонального розвитку.

Ключові слова: інвестиції, зелена трансформація, цифровізація, регіональний розвиток, інновації, людський капітал.

Новицька М. В. *Передумови цифрового розвитку національної економіки.* – С. 342.

Цифрова економіка є одним із найбільш обговорюваних чинників глобального соціально-економічного процесу на даний момент, вона має численні, багатогранні та різноманітні прояви. Головний принцип цифрової економіки – поглиблене впровадження цифрових технологій. Головний принцип цифрової економіки – поглиблене впровадження цифрових технологій. Для цього використовуються різноманітні апаратні та програмні засоби збору, обробки та передачі цифрової інформації в усіх сферах господарської діяльності.

У статті уточнено визначення нової економічної категорії «цифрова економіка», обґрунтовано комплекс теоретичних положень, які розкривають сутність соціально-економічного розвитку та підходи до управління економічним розвитком в умовах цифрової економіки.

У статті рекомендовано структуру системи оцінки впливу цифрових технологій на соціально-економічні відносини у вигляді тривимірної системи збору та аналізу інформації, запропоновано систему принципів вибору пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки, визначено два типи регіональних програм розвитку цифрової економіки.

Цифрова економіка розширює потенціал економічного розвитку, водночас створює низку обмежень у часі зобов'язань і витрат, джерела яких необхідно пла-

увати та своєчасно визначати. В умовах цифрової економіки регіони можуть виступати самостійними суб'єктами глобальних процесів, що виводить міжрегіональну конкуренцію за межі національної економіки – у глобальний цифровий простір.

Розвиток цифрової економіки не має ставати самоціллю, її розвиток має бути спрямований на вирішення існуючих проблем та цілей, визначених у стратегічних документах. У рамках заходів щодо досягнення конкретних цілей мають бути розроблені механізми найбільш доцільного використання коштів та інструментів цифрової економіки для вирішення завдань розвитку регіону.

Пріоритетні напрями розвитку цифрової економіки, як з точки зору завдань, що вирішуються, так і з точки зору використання цифрових інструментів, мають визначатися регіонами самостійно, виходячи зі своєї специфіки як територіальної соціально-економічної одиниці, що прагне зберегти власну ідентичність у глобальному просторі, та поточної ситуації.

Ключові слова: цифрова економіка, національна економіка, цифровізація, цифрові технології, інформація.

Панчишин А. В., Власова Я. М., Сорока О. О. *Особливості податкового регулювання сектору національного страхування.* – С. 227.

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.

Розглянуто роль податкової політики як інструменту забезпечення балансу між державними інтересами та фінансовою діяльністю учасників страхового ринку. Визначено ключові проблеми чинної податкової системи, зокрема подвійне оподаткування, необхідність диференціації податкових ставок та питання гармонізації, що стримують розвиток і прозорість страхового ринку. На основі аналізу інституційного середовища та податкових інструментів запропоновано стратегії підвищення фіскальної ефективності, прозорості та конкурентоспроможності страхової галузі. Особливу увагу приділено узгодженню механізмів податкового регулювання із соціально-економічними цілями для забезпечення сталого розвитку страхового сектору та задоволення бюджетних потреб держави.

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.

Петрова І. П., Шилепницький П. І. *Публічно-приватне партнерство у повоєнній відбудові України: основні виклики та напрями розвитку.* – С. 140.

У статті розглядаються основні виклики та можливості використання публічно-приватного партнерства (ППП) у контексті повоєнної відбудови України. Метою статті є визначення пріоритетних напрямів розвитку PPP, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності взаємодії держави, бізнесу і суспільства. Описані сценарії розвитку PPP на 2024–2030 роки дозволяють виявити ключові фактори, які визначають успіх чи невдачу таких ініціатив. Підкреслюється необхідність формування законодавчої та інституційної бази для успішної реалізації PPP, а також на необхідності інтеграції інноваційних підходів і міжнародного досвіду. Зокрема, пропонується використання ітеративного підходу до розробки стратегій PPP, який дозволяє адаптуватися до змінюваних економічних та політичних умов. Для підвищення ефективності PPP рекомендується активно залучати суспільство до процесу ухвалення рішень, створюючи механізми прозорості та підзвітності. В результаті, PPP має потенціал стати важливим інструментом для відновлення та модернізації інфраструктури України в умовах повоєнного відновлення, що потребує залучення як внутрішніх, так і міжнародних інвестицій.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, повоєнна відбудова, інвестиції, інституційна спроможність, регіональні стратегії, цифрові платформи, законодавче забезпечення, суспільство.

Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Коритько Т. Ю. *Проактивність підприємств на різних стадіях розвитку при діджиталізації економіки як основа запобігання банкрутства.* – С. 3.

Стаття присвячена проактивності підприємств на різних стадіях розвитку в умовах діджиталізації економіки як основи запобігання банкрутства. Зазначено, що у сучасних умовах високої нестабільності, багато підприємств виявляються неспроможними адаптуватися до раптових змін та стикаються з фінансовими труднощами. **Метою статті** є дослідження та обґрунтування необхідності проактивності підприємств на різних стадіях розвитку при діджиталізації економіки, що є основою запобігання банкрутства. Доведено, що своєчасне реагування на зміни в економічному середовищі та впровадження проактивних заходів можуть значно знизити вірогідність настання банкрутства. Визначено, що для забезпечення безперервності діяльності, підприємствам необхідно проводити комплексну оцінку ризиків, розробляти ефективні стратегії управління ними та впроваджувати системи раннього попередження кризових ситуацій. Запобігання банкрутства вимагає комплексного підходу, який включає в себе не тільки оперативне реагування на кризові ситуації, але й проактивне управління ризиками, стратегічне планування та адаптацію до мінливих умов ринку. Обґрунтовано, що ефективний менеджмент передбачає не тільки досягнення поточних цілей, але й забезпечення довгострокової стабільності підприємства шляхом впровадження системи раннього попередження, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі повної та достовірної інформації, що, в свою чергу, сприяє мінімізації ризиків та оптимізації бізнес-процесів.

Висновки. Проактивне впровадження превентивних заходів дозволяє підприємствам не лише виявляти потенційні кризи, а й своєчасно реагувати на них, мінімізуючи негативні наслідки та створюючи умови для сталого розвитку. Превентивний підхід перетворює кризу з пасивної загрози на активну можливість для вдосконалення бізнес-процесів при діджиталізації економіки що є основою запобігання банкрутства.

Ключові слова: підприємство, банкрутство, проактивність, розвиток, стадії розвитку, діджиталізація.

Плаксюк О. О., Якушев О. В., Близький А. М. *Впровадження практик світового досвіду антикризового управління підприємствами.* – С. 268.

У статті доведено необхідність глибшого дослідження сутності та специфіки антикризового управління підприємствами в Україні з метою прискорення процесу виходу економіки з кризового стану. Розглянуто міжнародний стандарт ISO 22301 за основними показниками ефективного управління безперервністю бізнесу, що включає превентивне управління ризиками та структуроване управління в надзвичайних ситуаціях. Проведено аналіз ключових бізнес-ризиків підприємств. Наведено приклади антикризового управління на міжнародному рівні як інструменту вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Продемонстровано застосування матриці «Продукт-ринок». Обґрунтовано напрямки розвитку антикризового управління та управлінських рішень, спрямованих на посилення тенденцій розвитку антикризового управління підприємствами в Україні.

Ключові слова: кризовий стан, антикризове управління підприємствами, регулювання, розвиток, фінансове управління.

Поляков М. А. *Інвестиційні цінні папери в операційній діяльності комерційних банків.* – С. 281.

У статті розглядаються проблеми та наукового обґрунтування понять інвестиційної діяльності комерційних банків, розмежовуються поняття «інвестиційний кредит», «інвестиційні операції» та «банківські інвестиції». Проаналізовано інвестиційну діяльність комерційних банків в Україні з початком повномасштабного вторгнення та визначено, що інвестиційна діяльність комерційних банків здійснюється через розроблену та впроваджену інвестиційну політику, яка залежить від фінансового стану, рівня ліквідності та платоспроможності та інших фінансових показників.

Доведено, що банківські інвестиції як вкладання коштів комерційних банків в об'єкти рухомого та нерухомого майна, інтелектуальні цінності та цінні папери з метою одержання прибутку. Приділяється увага поняттю «інвестиційного портфеля» та його класифікаційним ознакам.

Охарактеризовано інвестиційний портфель комерційного банку може мати різні складові частини, змінювати свій склад та структуру через заміщення різних видів цінних паперів між собою в залежності від інвестиційних цілей комерційного банку та з балансуванням їх доходності та ризику. В результаті дослідження виявлено збільшення обсягів розміщення військових ОВДП та кількості банків які виконують операції щодо їх реалізації.

Ключові слова: інвестування, інвестиційна діяльність, комерційні банки, банківська система, кредитна система, інвестиційна діяльність комерційних банків.

Семикіна М. В., Бугасва М. В., Савеленко Г. В. *Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі.* – С. 111.

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад розробки та запровадження механізмів реалізації соціальної відповідальності в торговельному та ресторанному бізнесі через призму бізнес-культури та ділового спілкування. Розкрито теоретичні аспекти взаємозв'язку між поняттями «бізнес-культура», «ділове спілкування» та «соціальна відповідальність», спільне та відмінності. Систематизовано фактори, які впливають на формування соціально відповідального бізнесу з використанням інструментів бізнес-культури і ділового спілкування.

Визначено вплив внутрішньої і зовнішньої комунікації (ділового спілкування) на процес реалізації соціально значимих ініціатив і практик. Запропоновано розуміти механізм реалізації соціальної відповідальності як динамічну систему методів, засновану на взаємодії комунікаційних інструментів та корпоративних цінностей, спрямовану на інтеграцію етичних, соціальних та екологічних принципів у стратегічні та операційні процеси компанії, що забезпечує формування стійкого соціально відповідального бізнесу. Розкрито структуру механізму.

Розроблено алгоритм впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування. Визначено та систематизовано види механізмів реалізації соціальної відповідальності за допомогою інструментів ділового спілкування та бізнес-культури. Наведено приклади впровадження в практику українського торговельного та ресторанного бізнесу механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування.

Ключові слова: соціальна відповідальність, бізнес-культура, ділове спілкування, фактори впливу, зовнішні і внутрішні комунікації, механізм, методи, алгоритм, соціально відповідальний бізнес.

Сидіч М. Ю. *Організація контролю експортних та імпорتنних операцій.* – С. 321.

Стаття комплексно аналізує контроль експортних та імпорتنних операцій в Україні, зосереджуючись на законодавстві та механізмах митного нагляду. Досліджено сучасні тенденції та вплив міжнародних вимог на контроль зовнішньої торгівлі, виявлено ключові виклики щодо балансу спрощення процедур та ефективного нагляду. Проаналізовано митні ризики (контрабанда, фінансові злочини, ухилення від платежів) та шляхи їх зменшення для гармонізації торгівлі. Розглянуто роль автоматизованих систем аналізу ризиків (АСАУР) у оптимізації митних процедур та зниженні корупції. Підкреслено важливість міжнародної співпраці та обміну інформацією для ефективного контролю та дотримання принципів міжнародної торгівлі. Розглянуто спрощення митного адміністрування для легального бізнесу через цифровізацію. Обґрунтовано необхідність удосконалення митної політики України відповідно до вимог ВМО та ВТО, а також посилення координації між державними органами контролю ЗЕД.

Ключові слова: експортні та імпорتنні операції, зовнішньоекономічна діяльність, валютне регулювання, валютний контроль, митний контроль, управління ризиками, цифрові технології.

Солдак М. О. *Кластер циркулярної економіки як драйвер зеленого та цифрового переходу: європейський вимір і українські перспективи.* – С. 62.

У статті досліджено роль кластеру циркулярної економіки як інституційного механізму підтримки зеленого та цифрового переходу. Обґрунтовано, що кластерний підхід сприяє розвитку міжгалузевій кооперації, прискоренню екологізації виробництва та впровадженню цифрових інструментів в управління ресурсами. Проаналізовано ключові елементи інфраструктурної моделі Кластеру циркулярної економіки України (КЦЕ), включаючи цифрову платформу Waste Ukraine Analytics (WUA), ініціативи зі створення лабораторій з аналізу матеріальних фракцій, освітні програми для громад та підприємств, а також інституційну взаємодію з органами місцевого самоврядування.

На прикладі територіальної громади розглянуто механізм локалізації циркулярної моделі та побудови повного ланцюга доданої вартості на основі повтор-

ного використання ПЕТ-відходів. Наведено європейські приклади кластерів циркулярної економіки, що функціонують у рамках політик Європейського зеленого курсу, та визначено напрями адаптації цих практик в українському контексті. Запропоновано підходи до активізації публічно-приватного партнерства, розвитку людського капіталу та розширення цифрової інфраструктури в межах кластерних моделей для забезпечення стійкої трансформації економіки України.

Ключові слова: кластер циркулярної економіки, зелений перехід, цифровізація, екологічна модернізація, цифровий трансформаційний потенціал, публічно-приватне партнерство, ресурсоефективність.

Солодковський А. М. *Аналіз впливу економічних тенденцій на функціонування мережових бізнес-структур сегменту FMCG в Україні.* – С. 366.

У статті досліджено вплив економічних тенденцій на функціонування мережових бізнес-структур у секторі FMCG в Україні. Обґрунтовано, що мережеві формати роздрібною торгівлі відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного споживчого попиту та адаптації до викликів зовнішнього середовища. Проаналізовано ключові макроекономічні чинники, які визначають умови функціонування торговельних мереж, зокрема: динаміку ВВП, інфляцію, рівень безробіття, валютні коливання та інвестиційну активність. Окреслено особливості розвитку торговельних мереж у контексті сьогодення, релокації бізнесу, змін споживчої поведінки та географічної концентрації ринку. Виокремлено тенденції до мультиформатності, цифрової трансформації, розвитку e-commerce та впровадження інноваційних концепцій торговельного простору як засобів підвищення конкурентоспроможності. Стаття містить порівняльний аналіз результатів діяльності провідних українських і міжнародних торговельних операторів. Аналіз показав різноспрямовану динаміку зростання торговельних мереж, підтвердив, що стійкість торговельних мереж залежить від здатності впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-моделі та формувати лояльність споживачів. Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування стратегічних управлінських рішень у сфері роздрібною торгівлі в умовах економічної невизначеності.

Ключові слова: мережеві бізнес-структури, торговельна мережа, макроекономічні показники, економічні тенденції, конкуренція, сектор FMCG-ритейлу.

Столяров В. Ф., Островецький В. І., Столярова В. В. *Історико-концептуальні витоки інтернаціональної метрології циклічності розвитку ринкової економіки.* – С. 13.

У статті розглянуті сутність і зміст стадій циклічного розвитку. Стисло узагальнені теоретичні аспекти метрології економічних і ділових циклів розвитку ринкової економіки.

Розкрита логічна схема і алгоритм методології аналізу циклічності розвитку з використанням ідей і методів зарубіжних авторів.

Ключові слова: економічні і ділові цикли; метрологія циклічності розвитку; ринкова економіка.

Харковина О. Г., Фей Ван. *Управління об'єктами інтелектуальної власності в інноваційній діяльності промислових підприємств.* – С. 290.

У статті висвітлюються теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління об'єктами інтелектуальної власності (ІВ) у контексті інноваційної діяльності високотехнологічних промислових підприємств. Обґрунтовано актуальність дослідження, зумовлену трансформацією економічних відносин під впливом гло-

балізації та посиленням ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності. ІВ розглядається як ключовий актив, що виступає інструментом реалізації інновацій, джерелом монетизації знань і засобом формування довгострокових переваг на ринку. У статті охарактеризовано основні функції управління ІВ на підприємствах: аналітичну (оцінка ІВ, аналіз ринку та технологій), планування (визначення стратегічних напрямів ІВ), організаційну (створення системи управління), правову (захист прав), мотиваційну (стимулювання персоналу), комерціалізаційну (впровадження ІВ у господарську діяльність), контрольну (моніторинг результатів), а також інноваційну та стратегічну функції. У межах дослідження наголошено на необхідності формування цілісної політики управління ІВ, що базується на принципах захисту прав, ефективного використання ресурсів, обліку нематеріальних активів і стимулювання інноваційної активності.

Особливу увагу приділено аналізу бар'єрів у сфері ІВ, серед яких: незахищеність знань, слабка комунікація між структурами, недостатній рівень обліку ІВ, проблеми комерціалізації новацій. Запропоновано рішення для їх подолання, включаючи створення баз даних ІВ, управління життєвим циклом інновацій, організацію правового захисту, розвиток трансферу технологій, а також формування партнерських моделей реалізації НДДКР. ІВ розглядається не лише як результат інтелектуальної праці, а як повноцінний інструмент стратегічного менеджменту, що впливає на ринкову вартість підприємства, рівень інвестиційної привабливості та інноваційний розвиток.

Сформульовано висновок, що ефективне управління правами ІВ у високотехнологічному секторі є необхідною умовою сталого розвитку підприємств, їх адаптації до сучасного ринку, формування нових стандартів інноваційної діяльності, а також ключовим чинником національної конкурентоспроможності.

Ключові слова: інтелектуальна власність, інноваційна діяльність, промислові підприємства, права, економічний розвиток.

Храпач В. О. *Науково-методичний підхід оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств.* – С. 333.

Стаття присвячена оцінці рівня інноваційної активності транспортних підприємств. Метою статті є розробка науково-методичного підходу оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств. На даному етапі розвитку ринку, забезпечення росту транспортних підприємств або підтримка власного місця на ринку в умовах жорсткої конкуренції потребують здійснення великих інвестицій в інновації як і зовнішніх джерел так і з власних коштів. В такому разі постає проблема якісної оцінки рівня інноваційної активності, встановлення системи контролю та періодичного моніторингу. Динамічність показників, що характеризують інноваційну активність підприємства, вимагає впровадження систематичного підходу до їх оцінки.

У роботі було запропоновано власно розроблене методологічне забезпечення щодо оцінювання інноваційної активності в процесі формування стратегічних орієнтирів підприємства, що дозволить встановити чіткі критерії, періодичність моніторингу, забезпечить порівняння результатів у часі та дасть підприємству можливість забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції. Систематичний підхід до визначення рівня інноваційної активності інноваціями дозволить підвищити ефективність інвестицій в інновації, забезпечити довгострокове конкурентну перевагу підприємства.

Ключові слова: інновації, інноваційна активність, інноваційна діяльність, підприємство, інноваційна стратегія, науково-методологічний підхід.

ABSTRACTS

Adamov O. B. *The Private Sector as a Driving Force in Ukraine's Post-War Recovery: Challenges and Opportunities.* – P. 353.

The article explores the role of the private sector as a driving force in the post-war recovery of Ukraine's economy amid large-scale destruction and structural transformations caused by Russia's military aggression. A comprehensive analysis of the current state of Ukraine's private sector, its transformations during the period of 2022–2024, as well as an assessment of challenges and opportunities for entrepreneurship in the process of national economic recovery, has been conducted. Based on a synthesis of global experiences in post-war economic recovery in Germany, Japan, Croatia, and Bosnia and Herzegovina, effective approaches to engaging the private sector in economic recovery processes have been identified. A SWOT analysis has been used to formulate strategic directions for state policy in supporting entrepreneurship and involving businesses in economic recovery processes. The prospects for further scientific research on adapting Ukraine's private sector to post-war recovery conditions are outlined.

Keywords: private sector, post-war recovery, economic growth, challenges, opportunities.

Arefieva O. V., Bozhanova O. V., Abernikhina I. H. *Strategic Management of the Activities of Banking Institutions in the Conditions of the Information Society.* – P. 24.

The article examines strategic management of banking institutions in the context of the information society, characterized by the dominance of digital technologies, rapid access to information, and constant changes in the market environment. Transformations in the banking sector are analyzed, including digitization, process automation, and changes in customer communication models. Key challenges are identified, such as increasing cyber threats, evolving customer expectations, intensifying competition from fintech companies, and the need for compliance with new regulatory requirements.

The main characteristics of strategic management in banks are outlined: informational transparency, innovation, flexibility, integration, and customer orientation. Special attention is paid to the role of technological innovations such as artificial intelligence, blockchain, and cloud computing, which contribute to optimizing operational activities, expanding service offerings, and enhancing customer service quality. The importance of data management as a key asset enabling the development of personalized products, precise risk assessment, and market trend forecasting is emphasized.

The impact of digitization on the development of banking ecosystems and collaboration with fintech companies is analyzed, highlighting the creation of additional competitive advantages. The role of cybersecurity is examined in the context of increasing digital transactions and risks associated with safeguarding customer data. Particular attention is given to adapting organizational structures to modern conditions, including the implementation of agile project management methodologies, the establishment of specialized digital transformation units, and the development of a corporate culture of innovation.

The prospects for improving strategic management in banks are defined, encompassing the integration of artificial intelligence, strengthening cybersecurity, developing financial ecosystems, and enhancing service personalization. It is concluded that strategic management in banking institutions within the information society is a comprehensive process requiring the integration of innovative technologies, flexible approaches, and continuous improvement to ensure competitiveness and sustainable development.

Keywords: strategic management, information society, digitization, banking institutions, cybersecurity, artificial intelligence, financial ecosystems, customer orientation, innovation, competitiveness.

Bondar Iu. A., Shchogolieva I. V. *Innovative Technologies as a Factor in Optimizing Environmental Management in the Context of Solving Economic and Logistical Problems of the Enterprise.* – P. 168.

The article considers the role of innovative technologies in improving environmental management of enterprises. Particular attention is paid to their impact on the optimization of economic and logistical processes. The prospects for the implementation of digital solutions, automation and environmentally friendly strategies to increase the efficiency of resource use and reduce the negative impact on the environment are studied. Innovative waste management technologies are studied as a path to sustainable development, focusing on modern approaches to minimizing the negative impact of waste on the environment. The importance of state regulation and community participation in creating an effective waste management system is highlighted. The study is based on the use of IoT technologies to improve the efficiency of the waste management system. The Smart-WASTE project has been developed in the city of Kropyvnytskyi, which analyzes the implementation of intelligent sensors for measuring the level of filling of garbage containers. PEST analysis and SWOT analysis are presented, revealing the opportunities and challenges of implementing smart technologies in waste management. The key advantages of such solutions are identified: reducing the environmental load, optimizing garbage removal routes, reducing costs. The prospects of scaling the project and integrating innovative approaches within the framework of the Smart City concept are emphasized.

Keywords: innovative technologies, logistical and economic tasks, waste management efficiency, optimization, environment, ecology.

Diachenko N. P. *Effective Mechanisms for Regulating Innovative Development of the Agricultural Sector of the Economy of Ukraine.* – P. 183.

Effective mechanisms for ensuring the effectiveness of regulation of innovative development of the agricultural sector of the economy of Ukraine have been investigated, including support for small and medium-sized businesses; creation of electronic platforms for trade and use of public digital marketing mechanisms; development of biotechnology and production of biological products for plant and animal protection; improvement of the quality and safety management system of products through the implementation of international standards; creation of quality control systems at all stages of production; development of infrastructure through modernization of transport infrastructure, elevators and other infrastructure facilities; development of modern logistics centers; creation of a favorable investment climate that will facilitate attraction of investments in the agricultural sector of the economy; development of public-private partnership that will facilitate attraction of public and private investments in the implementation of infrastructure projects and other programs for the development of the agricultural sector, increase the volume of financing and accelerate their implementation, thereby ensuring the formation of competitiveness of the agricultural sector of the economy of Ukraine.

Keywords: agricultural sector, small and medium-sized businesses, innovative development, digital marketing, biotechnology, investments, logistics centers, public-private partnership.

Diachenko V. S. *Features of Cybersecurity Formation in the Conditions of Modern Challenges.* – P. 242.

The risks in the formation of cybersecurity under the legal regime of martial law in Ukraine are studied. It is emphasized that the development of information technologies, intensifying the processes of obtaining, processing and storing information, has led to the need to ensure the protection of information, private, commercial, state, because information, as a powerful force in the social environment, has the potential to destabilize society, and therefore, can be a source of political and social threats. It is revealed that the state of information security is characterized by the growth of the use of information technologies in the military sphere by individual states and international organizations and information technologies by international organizations for military and political purposes, in particular for carrying out actions that contradict international law, aimed at undermining the sovereignty of political and social stability, territorial integrity and creating a threat to peace, global and regional security.

Keywords: cybersecurity, risks, threats, information technologies.

Gonchar V. V., Kalinin O. V. *Construction Project Management in the Format of Multi-Project Public-Private Partnership.* – P. 97.

This study examines the specifics of project management within the framework of public-private partnerships (PPP) in the construction industry. The research highlights the necessity of attracting private capital for the implementation of strategic infrastructure projects that contribute to economic development and enhance the management of public assets. The analysis of scientific works has identified the main challenges and prospects of PPP implementation in Ukraine, as well as assessed the effectiveness of international approaches to this form of cooperation.

The study also explores key aspects of multi-project partnerships in construction, which enable more efficient coordination of multiple interrelated projects, reduce financial risks, and optimize resource utilization. The main models of multi-project partnerships are examined, including framework agreements, strategic alliances, joint ventures, and public-private partnerships. The research emphasizes the importance of digital technologies, such as BIM modeling and Integrated Project Delivery (IPD), in enhancing the efficiency of construction initiatives.

Significant attention is given to sustainable development issues within the PPP context, particularly the environmental impact of construction projects, social responsibility, and economic resilience. The study analyzes global experience and statistical data on the growth of the PPP market, as well as the role of regulatory reforms in stimulating investments.

The findings of this research can be used to improve infrastructure project management mechanisms, optimize financing strategies, enhance regulatory frameworks, and develop effective interaction strategies between the public and private sectors in construction.

Keywords: project management, multi-project partnership, sustainable development, public-private partnership, construction enterprises, construction project management, innovative approaches.

Hutsaliuk O. M., Bohutenko Ya. A., Kolovorotnyi S. A., Kuzmyak Yu. Y. *Strategizing the Development of Organizational and Communication Systems of Enterprises with Consumers in the Context of a Changing Environment, Competition and Behavioral Economics.* – P. 52.

The article considers strategic approaches to the development of organizational and communication systems (OCS) of enterprises in the context of a changing market environment, growing competition and the influence of behavioral economics.

The key factors that determine the effectiveness of communications with consumers are analyzed, in particular digitalization, personalization of interaction and the use of modern technologies, such as CRM systems, artificial intelligence, big data and omnichannel strategies.

Special attention is paid to the implementation of behavioral strategies in the processes of enterprise communication, including the application of the principles of social proof, the scarcity effect and cognitive biases. Models of OCS development are proposed that ensure business adaptation to dynamic market changes and increase the level of consumer loyalty.

The results of the study confirm that a strategic approach to the development of OSS, based on digital technologies and behavioral mechanisms, contributes to increasing the competitiveness of enterprises and creates the prerequisites for their sustainable development.

Prospects for further research are to develop an organizational and economic mechanism for managing relationships with consumers in the context of the marketing strategy of enterprises in the information economy.

Keywords: organizational and communication systems, strategizing, digitalization, behavioral economics, CRM system, consumers, competition, changing environment.

Lievlev V. V. *Human Resources in a Time of Economic Instability.* – P. 312.

An important problem that has arisen for enterprises in the current conditions of the industrial economy and development of Ukraine and will be relevant in the post-war period is the need for effective assessment and management of human resources in conditions of uncertainty and instability. As practice shows, traditional assessment methods that were used before the war no longer correspond to the realities of the post-war period, when enterprises are faced with new challenges and need to adapt to a changing environment. Under these conditions, an important aspect is the integration of new technologies with innovative approaches into the human resources management process. This includes the implementation of digital tools for monitoring and analyzing labor efficiency, the use of artificial intelligence to predict trends in the labor market, as well as the development of flexible training and personnel development strategies that would meet modern challenges. Human resources, in particular in the field of information technology, are facing new challenges and requirements, which emphasize creative abilities, innovative thinking and the ability to learn and adapt. In this context, people cease to be just a «resource», but become active participants whose talents and abilities are key to innovation and the overall success of the enterprise.

The purpose of the work is to determine human resources using international observations in the context of military migration and business relocation in the country.

It is proven that high-quality human resources management is possible if an integrated approach is used, taking into account economic and social factors.

Human capital can be accessed through the number of intellectual workers and the amount of information, knowledge and skills they possess, through the number of leaders, idea generators, and using an index approach.

It is determined that the predominant qualities in determining the level of professionalism of human resources are adaptive and timely change management, flexibility, critical thinking and development of emotional intelligence, mastery of artificial intelligence digitalization technologies, and the requirements for employees to be fluent in foreign languages are becoming increasingly high.

Keywords: human resources, professional activity, assessment of human capital, personnel qualifications, enterprise management efficiency, economic development.

Kharkovyna O. H., Fei Wang. *Management of Intellectual Property Objects in the Innovation Activities of Industrial Enterprises.* – P. 290.

The article explores theoretical, methodological, and practical aspects of managing intellectual property (IP) in the innovation activities of high-tech industrial enterprises. The relevance of the study is substantiated by the transformation of economic relations under the influence of globalization and the growing role of intellectual capital in ensuring enterprise competitiveness. Intellectual property is considered a key asset and a strategic tool for implementing innovations, monetizing knowledge, and building long-term market advantages.

The study identifies and analyzes the core functions of IP management: analytical (assessment of IP assets and the technological landscape), planning (strategic priorities and patenting), organizational (structuring IP management systems), legal (IP rights protection), motivational (incentivizing innovation among employees), commercialization (integrating IP into business activities), control (monitoring efficiency), as well as innovation and strategic functions. The article emphasizes the need for a comprehensive IP management policy grounded in principles of legal protection, efficient use of resources, intangible asset accounting, and innovation stimulation.

The authors examine key barriers to effective IP management, including the vulnerability of knowledge and technologies, lack of internal and external communication, disorganized IP asset accounting, and challenges in commercialization. To address these issues, the paper suggests developing IP databases, managing innovation life cycles, organizing legal protection systems, facilitating technology transfer, and fostering collaborative R&D models. IP is positioned not merely as a legal or scientific output but as an integral instrument of strategic enterprise management, influencing market value, investment appeal, and innovation-driven development.

The article concludes that efficient IP management in high-tech sectors is essential for the sustainable development of enterprises, their adaptation to rapidly changing market conditions, the establishment of new standards of innovation activity, and as a key factor in enhancing national competitiveness.

Keywords: intellectual property, innovation, industrial enterprises, rights, economic development.

Klius Yu. I., Humenyuk V. V. *Implementation of Artificial Intelligence in the Activities of Organizations.* – P. 154.

As AI is one of the key technologies shaping the digital economy, its application covers a wide range of business processes, from automation of routine tasks to strategic decision-making. This article analyzes current research and publications on the impact of artificial intelligence (AI) on business activities, as well as the opportunities and challenges that arise in the process of its implementation. The article discusses the global trend of growing popularity of generative AI, which allows creating content, optimizing operational processes, and improving customer interaction.

Particular attention is paid to the analysis of the benefits of using AI in business, including increased productivity, resource savings, personalization of services, improved analytics, and accelerated decision-making. The study reviews the results of studies confirming the effectiveness of AI integration in companies from various industries, including the financial sector, retail, manufacturing, and logistics.

However, the authors focus not only on the positive aspects but also on the barriers that complicate the implementation of AI in business processes. Among the main challenges are the high cost of development and implementation, the need for specialized personnel, the complexity of integration into existing business models, and the issues of ethics and data security.

The article proposes a step-by-step approach to AI implementation, which includes assessing the company's technological maturity, identifying key performance indicators, selecting relevant solutions, training personnel, and continuously monitoring the efficiency of AI systems. The author describes the Deloitte AI Readiness model that allows companies to assess the level of readiness to use AI and formulate a strategy for its implementation. In general, this study emphasizes the importance of a comprehensive approach to the implementation of AI in business, taking into account all possible risks and obstacles. The conclusions and recommendations can be useful for both business leaders and researchers studying the impact of innovative technologies on the economy.

Keyword: artificial intelligence, AI implementation, automation, digital transformation.

Khrapach V. O. *Scientific and Methodological Approach to Assessing the Level of Innovation Activity of Transport Enterprises.* – P. 333.

The article is devoted to the assessment of the level of innovation activity of transport enterprises. The article is aimed at developing a scientific and methodological approach to assessing the level of innovation activity of transport enterprises. At this stage of market development, ensuring the growth of transport enterprises or maintaining their own place in the market in conditions of fierce competition require large investments in innovations both from external sources and from their own funds. In this case, the problem arises of a qualitative assessment of the level of innovation activity, the establishment of a control system and periodic monitoring. The dynamism of indicators that characterize the innovative activity of an enterprise requires the introduction of a systematic approach to their assessment.

The paper proposed a self-developed methodological support for assessing innovation activity in the process of forming strategic guidelines of the enterprise, which will establish clear criteria, frequency of monitoring, provide a comparison of results over time and give the enterprise the opportunity to ensure sustainable development of the enterprise in conditions of high competition. A systematic approach to determining the level of innovation activity by innovations will increase the efficiency of investments in innovations, ensure a long-term competitive advantage of the enterprise.

Keywords: innovations, innovation activity, innovation activity, enterprise, innovation strategy, scientific and methodological approach.

Korovin Yu. V. *Conceptual Approaches to Managing Economic Risks of Corporate Integration of Joint-Stock Companies.* – P. 381.

This article proposes a concept of economic risk management in the context of corporate integration of joint-stock companies. It emphasizes the strategic nature of such integration, where joint-stock companies unite under a single management, forming interconnected structures aimed at achieving a synergistic effect.

It is substantiated that effective management of economic risks helps to minimize financial losses and other problems associated with different corporate cultures and systems during integration processes. It is proven that the term "risk" is a multifaceted economic and managerial construct, and its definition is usually reduced to the concept of the potential occurrence of an event through various negative factors, and economic risk

is the measure of probability and potential impact of uncertain events that can negatively affect the economic activity or financial status of an entity. Consequently, the main types of economic risks accompanying the integration process, including financial, operational, strategic, and reputational risks, are investigated.

The developed concept of managing economic risks in the context of corporate integration of joint-stock companies involves a systematic approach to managing various blocks of economic risks, including identification, assessment, strategic management, and risk monitoring. Effective implementation of the concept will ensure stable functioning of the combined companies, which will contribute to cost reduction, reputation strengthening, improved coordination, and adaptation to changes, forming a reliable foundation for sustained development and strategic innovations.

Keywords: risk, economic risk, corporate integration, joint-stock companies, economic risk management, risk assessment, financial risks, operational risks, strategic risks, reputational risks, risk monitoring, adaptation to changes.

Kryvetskyi I. I. *Economic and Mathematical Modeling in the Anti-Crisis Management System of Enterprises in the Tourism and Recreation Industry.* – P. 249.

The article substantiates the relationship between the economic and mathematical apparatus for solving economic problems and the management process. It was determined that economic-mathematical methods and models speed up economic analysis, contribute to the most complete consideration of the influence of various factors and the influence of factors on the results of activity and increase the accuracy of mathematical and economic calculations and calculations.

Modeling is an important means of solving many economic problems and, in particular, conducting analytical research. Modeling the economic activity of the enterprise as an object of research involves the development of economic and mathematical models and the application of methods for the most complete and reliable reflection of the process of functioning of both the business entity as a whole and its individual structural units.

The work defines the basic principles of developing a typology of management tasks. The use of mathematical methods in the field of enterprise management (in particular, in the economic sphere) is the most important direction for improving enterprise management systems.

Keywords: economic-mathematical methods, economic-mathematical modeling, management methods, functionality, effective management.

Latysheva O. V. *Using Modern Project Management Tools and Project Management Guidelines for Business Projects.* – P. 196.

This article addresses the current issue of utilizing project management tools for effective project planning and implementation. It identifies the specifics of applying project management standards and relevant guides (guidelines, manuals, instructions) for business projects. The article outlines the tools of major project management methodologies according to modern standards. It describes the areas of application for contemporary project management tools, namely frameworks, models, and project management guidelines for business projects. The article highlights different focuses within the most common standards: from emphasizing processes for project teams (in the PMBOK standard, Project Management Body of Knowledge Guide), to focusing on individuals, specifically the level of technical, behavioral, and contextual competencies of professionals (in the ICB IPMA standard, Individual Competence Baseline IPMA), and also the orientation towards the company, its development strategy, and the alignment of projects with

this strategy (in the Japanese P2M standard, Project and Program Management). The article presents project frameworks (templates for the logical framework matrix, communication plan, and stakeholder engagement plan) that help organize, plan, and manage projects regardless of industry or economic activity. It is determined that a project framework is a kind of "skeleton" that provides a systematic approach to project implementation and allows for managing its various aspects. It is noted that a project framework provides a structure that helps create a project roadmap, reduce uncertainty and risks, and enhance project management efficiency. It is formulated that the main components of a project framework can include tools and models according to the chosen methodology (Agile or Waterfall) for defining responsibilities within the project for the project manager, team members, and stakeholders; software solutions, methods, and models that help manage resources, timelines, communication, risks, quality, changes, track progress, evaluate project success, and generate documentation and reports; and more.

Keywords: project management, project management standards, Project Management Body of Knowledge Guide, Agile and Waterfall methodologies, project management tools, framework.

Lozova T. P. *Integral Assessment of the Level of Innovation of Higher Education Institutions in the Southern Region of Ukraine.* – P. 208.

The article assesses the level of innovation of higher education institutions in the Southern region of Ukraine using integral indices that characterize various aspects of the institution's internal potential and its use. A methodology for the integrated assessment of the level of innovation of HEIs has been developed and a hierarchical scheme for calculating the consolidated integrated index of innovation, which contains 13 blocks, has been considered. The identification of the obtained results regarding the level of innovation of HEIs of the Southern region has been considered using the evaluation scale of the level of innovation, which has four classes.

Keywords: innovativeness, higher education institution, evaluation, monitoring, integral index, level of innovativeness, Southern region.

Lunkina I. Yu. *Conceptual Principles of the Anti-Crisis Support Mechanism in the System of Forming a Balanced Potential of an Enterprise.* – P. 301.

The article examines the conceptual foundations of the anti-crisis mechanism in the system of forming a balanced enterprise potential. A balanced potential is a key condition for the sustainable functioning of an enterprise in a dynamic market environment characterized by high levels of uncertainty, competition, and the influence of external and internal risks. Attention is focused on the necessity of developing an anti-crisis mechanism that ensures timely responses to threats, minimizes their impact, and helps restore balance in the enterprise's operations.

The anti-crisis mechanism is considered as a system of interconnected measures, methods, and tools aimed at stabilizing the enterprise's activity through the effective use of its production, labor, and financial potentials. The article emphasizes that the formation of a balanced enterprise potential should be based on an integrated approach to resource evaluation and management. This approach includes identifying risks, analyzing instability factors, and applying adaptive strategies to enhance the enterprise's resilience.

Particular attention is paid to developing methodological principles for forming a balanced potential based on monitoring the key performance indicators of the enterprise, forecasting potential crisis situations, and implementing preventive measures. It has been established that the successful implementation of the anti-crisis mechanism re-

quires a combination of strategic planning, an innovative approach to resource management, and active interaction with the external environment.

The results of the study can be used to improve management processes and ensure the long-term stability of enterprises in challenging economic conditions. This is particularly relevant for industries where high competition and crisis risks require rapid adaptation to changes.

Keywords: anti-crisis provision, balanced enterprise potential, production potential, labor potential, financial potential, analysis of instability factors.

Malyshev V. V., Gab A. I., Shakhnin D. B., Kovalenko V. V. *Global Bioengineering Software Market: Status, Segment Analysis, Dynamics and Prospects.* – P. 75.

The object of the study is the status, segment analysis, dynamics, and prospects of the global bioengineering software market.

The analysis and systematization of literature data made it possible to summarize the results of research in the field of bioengineering software and subsequently take a reasonable approach to the development of the domestic branch of bioengineering and to provide ways of integration of domestic science and engineering into the European and world space.

For marketing analysis, the method of searching for literature data and the method of analysis were used. The main trends, volumes, pace, and factors of growth of the bioengineering software market, as well as some restrictions on its application are presented.

It is envisaged that new trends and achievements in the field of biotechnology and bioengineering will be: synthetic biology; advanced methods of DNA sequencing; bioprinting; advanced biomaterials; and precision medicine. The prospective opportunities for the global bioengineering software market are the growing amount of medical data and achievements in precision medicine.

The analysis of the software market is carried out in the following segments: software deployment technologies, end consumers, geographical regions, products, and use. The impact of the Covid-19 on the market is shown.

The potential demand and volume of markets in different countries of the world is determined; dynamics and competition in the world market are monitored. The state is summarized and the trends of further development of bioengineering software are indicated.

Keywords: bioengineering, world market, bioengineering software, segment analysis, trend, dynamics, prospects, driving forces, use restrictions.

Marchenko O. Yu. *Investment Opportunities and Challenges for Ukrainian Regions in the Framework of Green and Digital Transformation.* – P. 258.

The modern development of Ukraine necessitates adaptation to global challenges related to environmental sustainability and digital innovations, which cannot be achieved without substantial investments. Despite the country's potential for the development of green energy, digital infrastructure, and an innovation-driven economy, numerous challenges hinder these processes. A significant issue is the uneven regional development, which affects access to financial and technological resources.

This article analyzes investment opportunities and challenges faced by Ukraine's regions in the context of green and digital transformation. The key barriers to attracting investments are identified, including insufficient institutional support, regulatory instability, high initial costs, and limited access to international financing. Particular attention

is paid to the role of digital infrastructure, the development of "smart cities," and the preparation of a skilled workforce to ensure sustainable economic growth.

The study highlights the necessity of creating effective investment stimulation mechanisms, particularly through public-private partnerships, tax incentives, and engagement with international financial organizations. The potential for implementing advanced technologies, which can significantly enhance regional governance efficiency and promote Ukraine's integration into global economic processes, is also considered.

Furthermore, the importance of international cooperation is substantiated, as it can serve as a key factor in attracting investments and technological solutions to facilitate economic modernization. The experience of EU countries demonstrates the effectiveness of a comprehensive approach that includes human capital development, digital transformation, and environmental sustainability. In this context, strategic directions for enhancing the investment attractiveness of Ukraine's regions are proposed, including integration into international projects, the use of cutting-edge technologies, and the creation of a favorable business environment.

Keywords: investment, green transformation, digitalization, regional development, innovation, human capital.

Novytska M. V. *Prerequisites for the Digital Development of the National Economy.* – P. 342.

The digital economy is one of the most widely discussed factors of the global socio-economic process at present, it has numerous, multifaceted and diverse manifestations. The main principle of the digital economy is the in-depth implementation of digital technologies. The main principle of the digital economy is the in-depth implementation of digital technologies. For this, a variety of hardware and software tools are used to collect, process and transmit digital information in all spheres of economic activity.

The article clarifies the definition of the new economic category "digital economy", substantiates a set of theoretical provisions that reveal the nature of socio-economic development and approaches to managing economic development in a digital economy.

The article recommends the structure of the system for assessing the impact of digital technologies on socio-economic relations in the form of a three-dimensional system of information collection and analysis, proposed a system of principles for choosing priority directions for the development of the digital economy, identified two types of regional programs for the development of the digital economy.

The digital economy expands the potential of economic development, while creating a number of time-bound obligations and expenses, the sources of which must be planned and identified in a timely manner. In the conditions of the digital economy, regions can act as independent subjects of global processes, which moves interregional competition beyond the borders of the national economy - into the global digital space.

The development of the digital economy should not become an end in itself, its development should be aimed at solving existing problems and goals set in strategic documents. The mechanisms of the most appropriate use of funds and tools of the digital economy to solve the tasks of the region's development should be developed within the framework of measures to achieve specific goals.

The priority directions of the development of the digital economy, both from the point of view of the tasks to be solved and from the point of view of the use of digital tools, must be determined by the regions independently, based on their specificity as a territorial socio-economic unit that seeks to preserve its own identity in the global space, and the current situation.

Keywords: digital economy, national economy, digitalization, digital technologies, information.

Panchyshyn A. V., Vlasova Ya. M., Soroka O. O. *Peculiarities of Tax Regulation of the National Insurance Sector.* – P. 227.

The article examines the theoretical and methodological foundations of tax regulation in the national insurance sector. It highlights the role of tax policy as a tool for balancing state interests and the financial activities of insurance market participants. The study identifies key challenges in the current tax system, including double taxation, the need for differentiated tax rates, and harmonization issues that hinder the development 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 industry. Special attention is given to aligning tax regulation mechanisms with socio-economic objectives, ensuring support for insurance activities while meeting the financial needs of the state.

The role of tax policy as a tool for maintaining a balance between state interests and the financial activities of insurance market participants is examined. Key issues of the current tax system are identified, including double taxation, the need for differentiated tax rates, and harmonization challenges that hinder the development and transparency of the insurance market. Based on an analysis of the institutional environment and tax instruments, strategies are proposed to enhance fiscal efficiency, transparency, and the competitiveness of the insurance industry. Special attention is given to aligning tax regulation mechanisms with socio-economic objectives to ensure the sustainable development of the insurance sector and meet the state's 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.

Petrova I. P., Shylepnyskyi P. I. *Public-Private Partnership in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Key Challenges and Development Directions.* – P. 140.

The article examines the main challenges and opportunities for using public-private partnerships (PPP) in the context of Ukraine's post-war reconstruction. The aim of the article is to identify the priority areas for PPP development and to justify ways to enhance the effectiveness of interaction between the government, business, and society. The described scenarios for PPP development from 2024 to 2030 allow for the identification of key factors that determine the success or failure of such initiatives. The necessity of establishing a legislative and institutional framework for the successful implementation of PPPs is emphasized, as well as the need for integrating innovative approaches and international experience. Specifically, the article proposes using an iterative approach to developing PPP strategies, which enables adaptation to changing economic and political conditions. To improve PPP effectiveness, it is recommended to actively involve society in decision-making processes by creating mechanisms for transparency and accountability. As a result, PPPs have the potential to become a key tool for the restoration and modernization of Ukraine's infrastructure in the post-war reconstruction period, requiring the involvement of both domestic and international investments.

Keywords: public-private partnership, post-war reconstruction, investments, institutional capacity, regional strategies, digital platforms, legislative support, society.

Piletska S. T., Arefiev S. O., Korytko T. Yu. *Proactivity of Enterprises at Different Stages of Development in the Digitalization of the Economy as a Basis for Bankruptcy Prevention.* – P. 3.

The article is devoted to the proactivity of enterprises at different stages of development in the context of digitalization of the economy as a basis for preventing bankruptcy. It is noted that in the current conditions of high instability, many enterprises are unable to adapt to sudden changes and face financial difficulties. **The purpose of the article** is to study and substantiate the need for proactivity of enterprises at different stages of development in the digitalization of the economy, which is the basis for preventing bankruptcy. It is proved that timely response to changes in the economic environment and implementation of proactive measures can significantly reduce the likelihood of bankruptcy. It is determined that in order to ensure the continuity of operations, enterprises need to conduct a comprehensive risk assessment, develop effective risk management strategies and implement early warning systems for crisis situations. Preventing bankruptcy requires an integrated approach which includes not only prompt response to crisis situations, but also proactive risk management, strategic planning and adaptation to changing market conditions. It is substantiated that effective management involves not only achieving current goals, but also ensuring the long-term stability of the enterprise by introducing an early warning system that allows making informed decisions based on complete and reliable information, which, in turn, helps to minimize risks and optimize business processes.

Conclusions. The proactive implementation of preventive measures allows companies not only to identify potential crises but also to respond to them in a timely manner, minimizing negative consequences and creating conditions for sustainable development. A preventive approach turns a crisis from a passive threat into an active opportunity to improve business processes in the digitalization of the economy, which is the basis for preventing bankruptcy.

Keywords: enterprise, bankruptcy, operability, development, stages of development, digitalization.

Plaksiuk O. O., Yakushev O. V., Blyzky A. M. *Implementation of World Experience Practices in Anti-Crisis Management of Enterprises.* – P. 268.

The article proves the need for a deeper study of the essence and specifics of anti-crisis management of enterprises in Ukraine with the aim of accelerating the process of exiting the economy from a crisis state. The international standard ISO 22301 is considered for the main indicators of effective business continuity management, which includes preventive risk management and structured management in emergency situations. An analysis of key business risks of enterprises was carried out. Examples of anti-crisis management at the international level as a tool for improving the business processes of enterprises are given. The application of the "Product-market" matrix is demonstrated. The directions of the development of anti-crisis management and management decisions aimed at strengthening the trends of the development of anti-crisis management of enterprises in Ukraine are substantiated.

Within the framework of the conducted research, the need for a more in-depth analysis of the essence, content and specifics of anti-crisis management of enterprises was established. This necessity is due to the fact that anti-crisis management is a key tool for ensuring the financial stability of economic entities and an activator of the country's socio-economic development, which in the conditions of modern Ukraine acquires special importance. Unfortunately, the involvement of Ukrainian enterprises in modern anti-

crisis management procedures, even in the pre-war period, was insufficient, which prevents the full potential of this tool from being used.

In order to improve the situation in the work, the ways of increasing the involvement of business entities in the global experience in the field of anti-crisis management of enterprises are substantiated. Further research should be aimed at developing a roadmap for creating conditions for training specialists in anti-crisis management of enterprises in Ukraine. This will speed up the process of bringing Ukraine out of the crisis state in the post-war period.

Keywords: crisis situation, anti-crisis management of enterprises, regulation, development, financial management.

Poliakov M. A. *Investment Securities in the Operational Activities of Commercial Banks.* – P. 281.

The article examines the problems and scientific substantiation of the concepts of investment activity of commercial banks, distinguishes between the concepts of "investment credit", "investment operations" and "bank investments".

The investment activity of commercial banks in Ukraine with the beginning of a full-scale invasion was analyzed and it was determined that the investment activity of commercial banks is carried out through a developed and implemented investment policy that depends on the financial condition, level of liquidity and solvency and other financial indicators. It has been proven that banking investments are the investment of commercial banks' funds in movable and immovable property, intellectual property and securities for the purpose of obtaining profit.

Attention is paid to the concept of "investment portfolio" and its classification features. Characterized, the investment portfolio of a commercial bank can have different components, change its composition and structure by replacing different types of securities with each other, depending on the commercial bank's investment goals and balancing their profitability and risk.

As a result of the study, an increase in the volume of placement of military government bonds and the number of banks performing operations related to their implementation was revealed.

Keywords: investment, investment activity, commercial banks, banking system, credit system, investment activity of commercial banks.

Semykina M. V., Buhaieva M. V., Savelenko H. V. *Social Responsibility through the Prism of Business Culture and Business Communication: Mechanisms of Implementation in Retail and Restaurant Business.* – P. 111.

The article is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations for the development and implementation of mechanisms for realizing social responsibility in the retail and restaurant business through the prism of business culture and business communication. Theoretical aspects of the relationship between the concepts of "business culture," "business communication," and "social responsibility" are revealed, highlighting their similarities and differences. The factors influencing the formation of socially responsible business using tools of business culture and business communication are systematized.

The impact of internal and external communication (business communication) on the process of implementing socially significant initiatives and practices is determined. It is proposed to understand the mechanism of implementing social responsibility as a dynamic system of methods based on the interaction of communication tools and corporate values, aimed at integrating ethical, social, and environmental principles into the strategic

and operational processes of the company, ensuring the formation of a sustainable social-responsible business. The structure of the mechanism is outlined.

An algorithm for implementing the mechanism of social responsibility through the tools of business culture and business communication is developed. Types of mechanisms for implementing social responsibility using tools of business communication and business culture are identified and systematized. Examples of implementing the mechanism of social responsibility in the practice of Ukrainian retail and restaurant businesses through the tools of business culture and business communication are provided.

Keywords: social responsibility, business culture, business communication, influencing factors, external and internal communications, mechanism, methods, algorithm, socially responsible business.

Soldak M. O. *Circular Economy Cluster as a Driver of Green and Digital Transition: European Dimension and Ukrainian Prospects.* – P. 62.

The article explores the role of the circular economy cluster as an institutional mechanism for supporting the green and digital transition. It substantiates that the cluster-based approach promotes cross-sectoral cooperation, accelerates the greening of production, and facilitates the implementation of digital tools in resource management. The paper analyzes the key elements of the infrastructure model of the Circular Economy Cluster of Ukraine (CEC), including the digital platform Waste Ukraine Analytics (WUA), initiatives for establishing laboratories for material fraction analysis, educational programs for communities and businesses, as well as institutional interaction with local governments.

Using the case of a territorial community, the article illustrates a localized circular model and the development of a complete value chain based on the reuse of PET waste. It presents European examples of circular economy clusters operating within the frameworks of the European Green Deal and identifies pathways for adapting such practices in Ukraine. The article proposes approaches to strengthening public-private partnerships, developing human capital, and expanding digital infrastructure within cluster models to ensure a resilient transformation of the Ukrainian economy.

Keywords: circular economy cluster, green transition, digitalization, ecological modernization, digital transformation potential, public-private partnership, resource efficiency.

Solodkovskiy A. M. *Analysis of the Impact of Economic Trends on the Functioning of Networked Business Structures in the FMCG Segment in Ukraine.* – P. 366.

The article examines the impact of economic trends on the functioning of networked business structures in the FMCG sector in Ukraine. It is substantiated that network formats of retail trade play an important role in ensuring stable consumer demand and adapting to external challenges. The article analyzes key macroeconomic factors that determine the operating conditions of retail chains, including GDP dynamics, inflation, unemployment rate, currency fluctuations, and investment activity. The author outlines the features of retail network development in the current context, including business relocation, changes in consumer behavior, and the geographical concentration of the market. Trends towards multi-format strategies, digital transformation, e-commerce development, and the implementation of innovative retail space concepts are highlighted as tools for enhancing competitiveness. The article includes a comparative analysis of the performance of leading Ukrainian and international retail operators. The analysis reveals a divergent growth dynamic of retail chains and confirms that their resilience depends on the ability to innovate, optimize business models, and build consumer loyalty. The re-

search findings can be used to justify strategic management decisions in the retail sector under conditions of economic uncertainty.

Keywords: networked business structures, retail chain, macroeconomic indicators, economic trends, competition, FMCG retail sector.

Stolyarov V. F., Ostrovetsky V. I., Stolyarova V. V. *Historical and Conceptual Origins of the International Metrology of the Cyclical Development of the Market Economy.* – P. 13.

The article examines the essence and content of the stages of cyclical development. The theoretical aspects of the metrology of economic and business cycles of the development of the market economy are briefly summarized. The logical scheme and algorithm of the methodology for analyzing the cyclicity of development using the ideas and methods of foreign authors are revealed.

Keywords: economic and business cycles; metrology of cyclical development; market economy.

Sydich M. Yu. *Organization of Control of Export and Import Operations.* – P. 321.

This article provides a comprehensive analysis of the organization of export and import operations control in Ukraine, with an emphasis on the regulatory framework and key mechanisms of customs supervision. Modern trends in customs administration and the impact of international requirements on the transformation of approaches to the control of foreign trade flows are investigated. Key challenges facing the control of foreign economic activity are identified, in particular, the need to balance the simplification of customs procedures with effective supervision of the cross-border movement of goods and services.

The risks associated with customs regulation, including the fight against smuggling, financial crimes, and evasion of customs payments, and ways to reduce them, which contributes to the harmonization of trade processes, increasing their transparency and efficiency in the context of global economic changes, are analyzed. The role of automated risk analysis systems (ARAS) in optimizing customs procedures, minimizing administrative barriers, and reducing corruption risks is investigated. The importance of international cooperation and information exchange between customs authorities of different countries for the effective control of foreign trade operations, reducing the risks of customs legislation violations, and ensuring compliance with the principles of international trade is highlighted.

Mechanisms for simplifying customs administration for legitimate businesses through the introduction of innovative technologies and the digitalization of customs procedures, which contributes to increasing the competitiveness of national enterprises in the global market, are considered. The article substantiates the need to improve Ukraine's customs policy in accordance with the requirements of international organizations such as the World Customs Organization (WCO) and the World Trade Organization (WTO), as well as to strengthen coordination between state bodies that supervise foreign economic activity.

Keywords: export and import operations, foreign economic activity, currency regulation, currency control, customs control, risk management, digital technologies.

Zaichenko V. V., Zhurylo I. V., Nisfoyan S. S. *Economic Security of the Procurement Logistics Link in the Business Process Chain in the Context of Strategic Enterprise Management.* – P. 131.

The article examines the issue of ensuring the economic security of the procurement logistics link within the business process chain of an enterprise under strategic management conditions. The main risks and threats arising in the procurement process are identified, including market price fluctuations, supplier dishonesty, logistical delays, and changes in the regulatory environment. Modern approaches to minimizing these risks are analyzed, including supplier diversification, digital technology implementation, process automation, and advanced methods for assessing counterparties.

Special attention is given to the strategic aspects of managing economic security in procurement logistics, particularly the development of a comprehensive risk management policy, the creation of analytical monitoring and threat forecasting systems, and the implementation of an adaptive procurement management strategy. It is proven that effective procurement management enhances enterprise resilience, reduces costs, and ensures competitive advantages.

The practical significance of the study lies in the development of recommendations for improving strategic procurement logistics management to enhance the economic security of enterprises in an unstable market environment.

Keywords: economic security, procurement logistics, strategic management, risks, business processes, suppliers, optimization.

Zaverbnyj A., Pushak H. *Theoretical and Applied Principles of Personnel Audit as an Element of the Enterprise Risk Management System.* – P. 38.

The article highlights the main methodological and applied principles of personnel audit as an element of the enterprise risk management system. In the conditions of war and complete uncertainty, people are constantly under stress, not knowing how events in the country will unfold in the future. Uncertainty about the stability of jobs and regular income also leads to high anxiety, which negatively affects labor productivity. That is why the process of controlling and auditing personnel as an element of the enterprise risk management system is relevant for study, research and development in order to solve current economic and social problems in Ukraine. The authors define the essence of the concept of “personnel audit”. The authors have made a typology of the objects of personnel audit, and it is advisable to distinguish such features as complexity, efficiency, quality, attitude, goal achievement, quantitative and qualitative results, individual contribution to the overall results, and the presence of personal qualities in employees; by evaluation criteria: optimal, average, low results; by coverage: all employees, employees of a certain structural unit, applicants for a vacant position, etc. It is advisable to supplement the above typology of human resources risks with the following reasons, which were added due to the Russian invasion: staff turnover; the level of safety of workplaces. The formation of the personnel audit mechanism should be based on the following key components: principles (algorithmic, adaptability, systematic, comprehensive, innovative, priority, etc.), functions (planning, organization, control, evaluation, information), structure (audit object, personal qualities assessment, performance assessment, performance evaluation, etc.), tools (evaluation (audit) criteria, audit indicators, parameters, etc.). The study of the specifics of the economic category of personnel risk and the specifics of decision-making in risky situations will allow the management system to identify ways to transform it into an active lever for managing the economic development of an enterprise, increasing its competitiveness, etc.

Keywords: risks, riskiness, personnel, personnel management, audit, personnel audit, employees.

ЗМІСТ

Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Коритько Т. Ю. Проактивність підприємств на різних стадіях розвитку при діджиталізації економіки як основа запобігання банкрутства	3
Столяров В. Ф., Островецький В. І., Столярова В. В. Історико-концептуальні витоки інтернаціональної метрології циклічності розвитку ринкової економіки	13
Ареф'єва О. В., Божанова О. В., Аберніхіна І. Г. Стратегічне управління діяльністю банківських установ в умовах інформаційного суспільства	24
Завербний А. С., Пушак Г. І. Теоретико-прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства.....	38
Гуцалюк О. М., Богутенко Ю. А., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й. Стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки	52
Солдак М. О. Кластер циркулярної економіки як драйвер зеленого та цифрового переходу: європейський вимір і українські перспективи	62
Малишев В. В., Габ А. І., Шахнін Д. Б., Коваленко В. В. Світовий ринок програмного забезпечення біоінженерії: стан, сегментний аналіз, динаміка та перспективи	75
Гончар В. В., Калінін О. В. Управління будівельними проєктами у форматі мультипроєктного державно-приватного партнерства.....	97
Семикіна М. В., Бугаєва М. В., Савеленко Г. В. Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі.....	111
Зайченко В. В., Журило І. В., Нісфоян С. С. Економічна безпека закупівельної логістичної ланки ланцюга бізнес-процесів у контексті стратегічного управління підприємством	131
Петрова І. П., Шилепницький П. І. Публічно-приватне партнерство у повосенній відбудові України: основні виклики та напрями розвитку	140
Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. Впровадження штучного інтелекту в діяльність організацій	154
Бондар Ю. А., Щоголева І. В. Інноваційні технології як чинник оптимізації екологічного управління в контексті вирішення економічних та логістичних завдань підприємства	168
Дяченко Н. П. Ефективні механізми регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України	183
Латишева О. В. Використання сучасного інструментарію проєктного менеджменту та настанов управління проєктами для бізнес-проєктів	196
Лозова Т. П. Інтегральна оцінка рівня інноваційності закладів вищої освіти Південного регіону України	208

Panchyshyn A. V., Vlasova Ya. M., Soroka O. O. Peculiarities of Tax Regulation of the National Insurance Sector	227
Дяченко В. С. Особливості формування кібербезпеки в умовах сучасних викликів	242
Кривецький І. І. Економіко-математичне моделювання в системі антикризового управління підприємств туристично-рекреаційної галузі	249
Марченко О. Ю. Інвестиційні можливості та виклики для регіонів України в рамках зеленої та цифрової трансформації	258
Плаксюк О. О., Якушев О. В., Близький А. М. Впровадження практик світового досвіду антикризового управління підприємствами	268
Поляков М. А. Інвестиційні цінні папери в операційній діяльності комерційних банків	281
Харковина О. Г., Фей Ван. Управління об'єктами інтелектуальної власності в інноваційній діяльності промислових підприємств	290
Лункіна І. Ю. Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства	301
Ієвлєв В. В. Людські ресурси в умовах нестабільності економіки	312
Сидіч М. Ю. Організація контролю експортних та імпортних операцій	321
Храпач В. О. Науково-методичний підхід оцінки рівня інноваційної активності транспортних підприємств	333
Новицька М. В. Передумови цифрового розвитку національної економіки	342
Адамов О. Б. Приватний сектор як рушійна сила післявоєнної відбудови України: виклики та можливості	353
Солодковський А. М. Аналіз впливу економічних тенденцій на функціонування мережевих бізнес-структур сегменту FMCG в Україні	366
Коровін Ю. В. Концептуальні підходи до управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств	381
Анотації	394
Abstracts	410

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**
ЧУМАЧЕНКІВСЬКІ ЧИТАННЯ

Збірник наукових праць

Мовою оригіналу

*Оригінал-макет підготовлено у відділі інформатизації
наукової діяльності ІЕП НАН України*

Відповідальний за випуск *В. І. Ляшенко*

Підп. до друку 20.12.2024. Формат 60х84/16.
Ум. друк. арк. 25,0. Обл.-вид. арк. 26,8.
Тираж 350 прим. Замовлення № 1537.

ІЕП НАН України.
03057, м. Київ, вул. Марії Капніст, 2.